

Universidad Nacional de Cuyo

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública

TESIS

**Tema: Cultura Organizacional y
Modernización Tecnológica en
la Administración Pública.**

**Título: El impacto de la cultura organizacional en los
procesos de modernización tecnológica en la
Administración Pública de Mendoza. Caso: Poder
Judicial, Período 2006-2010.**

*Tesista: Claudia Mónica Díaz
Directora de Tesis: Lic. Ana Da Viá
Codirectora: Lic. Marisa Repetto
Mendoza, Junio de 2012*



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PRESENTACIÓN.....	9
CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL	11
I.1. DESCRIPCIÓN DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
<i>I.1.1. Cultura Organizacional. Elementos</i>	13
<i>I.1.2. Funciones de la cultura</i>	18
<i>I.1.3. Tipología de culturas</i>	20
I.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	23
<i>I.2.1. Fuerzas del comportamiento organizacional</i>	24
I.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL	47
<i>I.3.1. Cambio tecnológico</i>	48
<i>I.3.2. Rediseño de la organización</i>	48
<i>I.3.4. Rediseño de los puestos</i>	50
<i>I.3.5. Desarrollo Organizacional</i>	50
<i>I.3.6. Innovación</i>	53
CAPÍTULO II: MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	57
II. 1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS	59
<i>II.1.1. ¿Qué son las TIC's?</i>	60
<i>II.1.2. Efectos de la tecnología de la información en las organizaciones</i>	62
<i>II.1.3. Demanda de TICs</i>	64
<i>II.1.4. Aportaciones de las TIC's</i>	64
<i>II.1.5. Frenos a la expansión de las TIC's</i>	66
II.2. ANTECEDENTES	67
<i>II.2.1. Transición paradigmática: del Paradigma Burocrático a la Nueva Gestión Pública</i>	67
<i>II.2.2. El Gobierno Electrónico</i>	72
<i>II.2.3. Antecedentes en la implementación del GE</i>	75

CAPÍTULO III: IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA EN EL PODER JUDICIAL DE MENDOZA.....	90
III.1. SITUACIÓN EN EL PODER JUDICIAL DE MENDOZA: MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	92
III.2. EL ENFOQUE SISTÉMICO Y SU APLICACIÓN A LA DRP	94
<i>III.2.1. Partes del sistema DRP</i>	<i>95</i>
III.3. RASGOS CENTRALES DE LA DRP	101
III.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DRP	102
III.5. DIAGNÓSTICO RETROSPECTIVO DE LA DRP.....	105
<i>III.5.1. Cuadro de situación de la DRP previo al 2007.....</i>	<i>105</i>
<i>III.5.2. Cuadro de situación de la DRP en el período 2007-2008.....</i>	<i>107</i>
<i>III.5.3. Cuadro de situación de la DRP para el período 2009-2010.....</i>	<i>112</i>
<i>III.5.4. Cuadro de situación de la DRP al 2011.....</i>	<i>114</i>
III.6. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA DRP.....	118
<i>III.6.1. Planta de personal de la DRP.....</i>	<i>118</i>
<i>III.6.2. Personal jerárquico de la DRP.....</i>	<i>120</i>
<i>III.6.3. Comportamiento Organizacional de la DRP</i>	<i>122</i>
<i>III.6.4. Síntesis del estudio Comportamiento Organizacional en la DRP... </i>	<i>138</i>
CONCLUSIÓN	141
RECOMENDACIONES	144
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL	146

INTRODUCCIÓN

Habiendo sido auxiliar administrativa de la Administración General del Poder Judicial de Mendoza, me interesé profundamente en el tema abordado en el presente trabajo, en tanto dicha oficina es parte integral de un proceso de modernización y mejora en la labor jurisdiccional y administrativa de esa institución provincial. Administración General realiza un trabajo permanente de evaluación de las problemáticas que acontecen a la institución, desarrollando proyectos que luego, al ser aprobados por la Corte, se transforman en norma. En los últimos años, estos proyectos han surgido en un contexto de gran acrecentamiento de la litigiosidad en la provincia de Mendoza, por lo que se ha hecho imperiosa la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación en el Poder Judicial como herramienta necesaria para hacer frente, de una manera eficaz y eficiente, a ese incremento.

El hecho de formar parte de este arduo trabajo, que implica un enorme esfuerzo en el interior de un organismo público, dado las características de su cultura organizacional, es que me interesó analizar esta experiencia, considerando además que esos procesos de desarrollo e innovación tecnológica no son muy corrientes en administraciones como el Poder Judicial.

Por otra parte, a lo largo del cursado de la Carrera de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública, debo aclarar que mi interés se ha centrado en lo que hace al análisis organizacional, fundamentalmente de las instituciones públicas, con expectativas de perfeccionarme en esa materia.

Diversos autores establecen que la incorporación de TIC's en el interior de las organizaciones, como en sus relaciones con el exterior, sugiere necesariamente un análisis exhaustivo de la cultura organizacional, a fin de que los procesos de modernización tecnológica den como resultado el desarrollo de procesos y actividades más eficientes y eficaces y aseguren una mejora en la calidad de los servicios o productos brindados.

La *cultura organizacional* está presente en todas las organizaciones, influyendo en la forma en que actúan sus miembros y dando las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas (Robbins, Stephen 2010: 46).

Don Hellriegel y otros (2009: 596) hacen un estudio de la administración basado en un *enfoque de competencias gerenciales* y definen la *cultura* como el “*patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas*”. La *cultura organizacional* está íntimamente relacionada con el *Comportamiento Organizacional*¹, en tanto son las acciones de las personas en el trabajo o el *CO* las que permiten determinar cuál es su cultura organizacional, por lo cual, cuando se desee influir en aquella, se debe relacionar cultura con *CO* (Alles, Martha, 2008: 20).

¹ Comportamiento Organizacional en adelante CO.

El *CO* se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta. Permite accionar sobre la cultura para resolver algún problema detectado o para alinear a las personas con la estrategia organizacional (Alles, Martha, 2008: 20-22)

Cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos han creado un ambiente en el que las organizaciones exitosas (las que alcanzan sus metas una y otra vez) deben adoptar maneras nuevas de hacer el trabajo. Estos cambios han ido conformando una *nueva Cultura Organizacional*, caracterizada por un pensamiento y visualización diferentes respecto a la organización y a las formas de desarrollar sus actividades y una actitud y valores dirigidos hacia la innovación y la creatividad. Rafael Alhama Belamaric y otros (2004: 80) hablan del *cambio de una cultura* orientada sólo a lograr la Eficiencia de la Organización como indicador que mide el desarrollo de la misma, a una Cultura de Apoyo y de Innovación constante, entendiéndose por Innovación no sólo la tecnológica sino aquella que pueden aportar los miembros del equipo a la hora de relacionarse.

A efectos de favorecer el *cambio organizacional* es necesario que las organizaciones en sus *procesos decisionales* cuenten con información completa y actual, como también de circuitos válidos de comunicación. La *comunicación e información* se convierten así en uno de los factores internos más importantes para el buen funcionamiento y pervivencia de las organizaciones tanto públicas como privadas, por ser un factor o recurso estratégico que permite implantar la *innovación y el cambio organizativo*.

En el desarrollo de la *innovación organizacional*, las *tecnologías de la información y la comunicación* como herramientas para ello, están desempeñando un

papel fundamental, aunque en su aplicabilidad deben tenerse muy presentes los aspectos de la *cultura organizacional* que se encuentran implícitos en la forma de trabajo de sus integrantes.

La aplicación y ejecución efectiva de las *tecnologías de la información y la comunicación* implica un *cambio de actitud mental*. Es primeramente comprender cuáles son las metas a satisfacer para, desde allí, reorientar los esfuerzos en una labor constante de superación personal y de mejoramiento de la realidad que nos circunda.

Según María Teresa Badui (2007: 2 y 3) las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* “son instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos. Son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea. Optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación”.

La irrupción de las *Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* en las últimas décadas generó un notable impacto en la vida cotidiana de la sociedad. De esta situación no se escapa la gestión a cargo del *Estado*, que ha vivido a lo largo de las últimas décadas una *transición paradigmática* como respuesta a las complejas y crecientes demandas ciudadanas, desarrollando para ello planes estratégicos de *innovación tecnológica*. En síntesis, entra en crisis el *Modelo Burocrático* para dar lugar al paradigma de la *Nueva Gestión Pública*.

El *paradigma burocrático* consolidó prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen

muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora (Makón, Marcos, 2000: 2).

En un mundo contemporáneo sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente, resulta necesario introducir *cambios en la gestión de las instituciones públicas* para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad. En este contexto aparece el paradigma de la “*Nueva Gestión Pública*” o “*Nueva Gerencia Pública*”, que intenta trasladar la cultura de orientación de los resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión. Este *nuevo modelo de Estado* “orientado al ciudadano” pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado. Se caracteriza por la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

En los términos del CLAD (1999: 9), cuyo papel estratégico es el de promover la reforma gerencial del Estado Latinoamericano, la *Reforma Gerencial de la Administración* es la que ofrece las mejores respuestas a los desafíos económicos, sociales y políticos que se presentan en América Latina. En la definición de ese nuevo paradigma se enuncia la llamada “*Sociedad de la Información*”, en la que cambia el modo de concebir la manera en que las administraciones públicas interactúan con la sociedad civil.

A partir de los antecedentes mencionados, podemos sostener que para entender la eficacia de los procesos de modernización tecnológica en la Administración Pública es fundamental analizar su cultura a partir del estudio de los factores del CO, por lo tanto la **hipótesis** que guió el presente trabajo es la siguiente: “*La eficacia en la aplicación de los procesos de modernización tecnológica en la Administración Pública está condicionada por el impacto de los factores del CO que hacen a la cultura de la organización, tales como: actitudes, aprendizaje, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, conflicto, manejo de conflictos, capacitación, comunicación, innovación y cambio organizacional, resistencia al cambio y entorno*”.

El **objetivo general** planteado consistió en “establecer el impacto de la cultura organizacional en los procesos de modernización tecnológica en la Administración Pública, a partir de los factores del CO” y como **objetivos específicos** los siguientes:

- Describir los elementos característicos de la cultura organizacional y los factores del CO.
- Identificar las características y antecedentes iberoamericanos, nacionales y provinciales de los procesos de modernización tecnológica.
- Establecer el impacto de la cultura organizacional en los procesos de modernización tecnológica en el Poder Judicial de Mendoza, a través de los factores del CO que han condicionado la aplicación de TIC's, durante el período 2006-2010.

La **metodología de investigación** utilizada es **correlacional**, ya que buscó medir dos variables: elementos de la cultura organizacional y procesos de modernización tecnológica, para establecer si están o no relacionadas en los mismos sujetos y verificar el grado de relación que existe entre ellas.

Se identificaron las siguientes **variables**:

- Procesos de modernización tecnológica.
- Elementos de la cultura organizacional.
- Factores del CO.

Se trata de un *diseño de investigación no experimental*, ya que se analizó el fenómeno en su contexto natural, tal cual acontece, sin manipulación de las variables.

La *unidad de análisis* es individual: Poder Judicial de Mendoza.

Los *instrumentos de recolección de datos* utilizados fueron:

- Encuesta semi-estructurada sobre CO a empleados de la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial de la 1ª, 3ª y 4ª Circunscripción Judicial.
- Cuestionario dirigido a Jefes de área para determinar su inteligencia emocional.
- Análisis de documentos e informes elaborados por personal de la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial de la 1ª, 3ª y 4ª Circunscripción Judicial.
- Análisis de la normativa legal vigente.

PRESENTACIÓN

La tesis se ha estructurado en tres capítulos respondiendo a los objetivos específicos planteados y siguiendo un hilo conductor.

En el *Capítulo I*, nos referimos a la cultura organizacional, sus elementos, tipologías, características y funciones. A continuación, se trata el comportamiento organizacional, como factor directamente relacionado con la cultura organizacional y que permite entenderla con mayor profundidad. Además, como factor que influye en

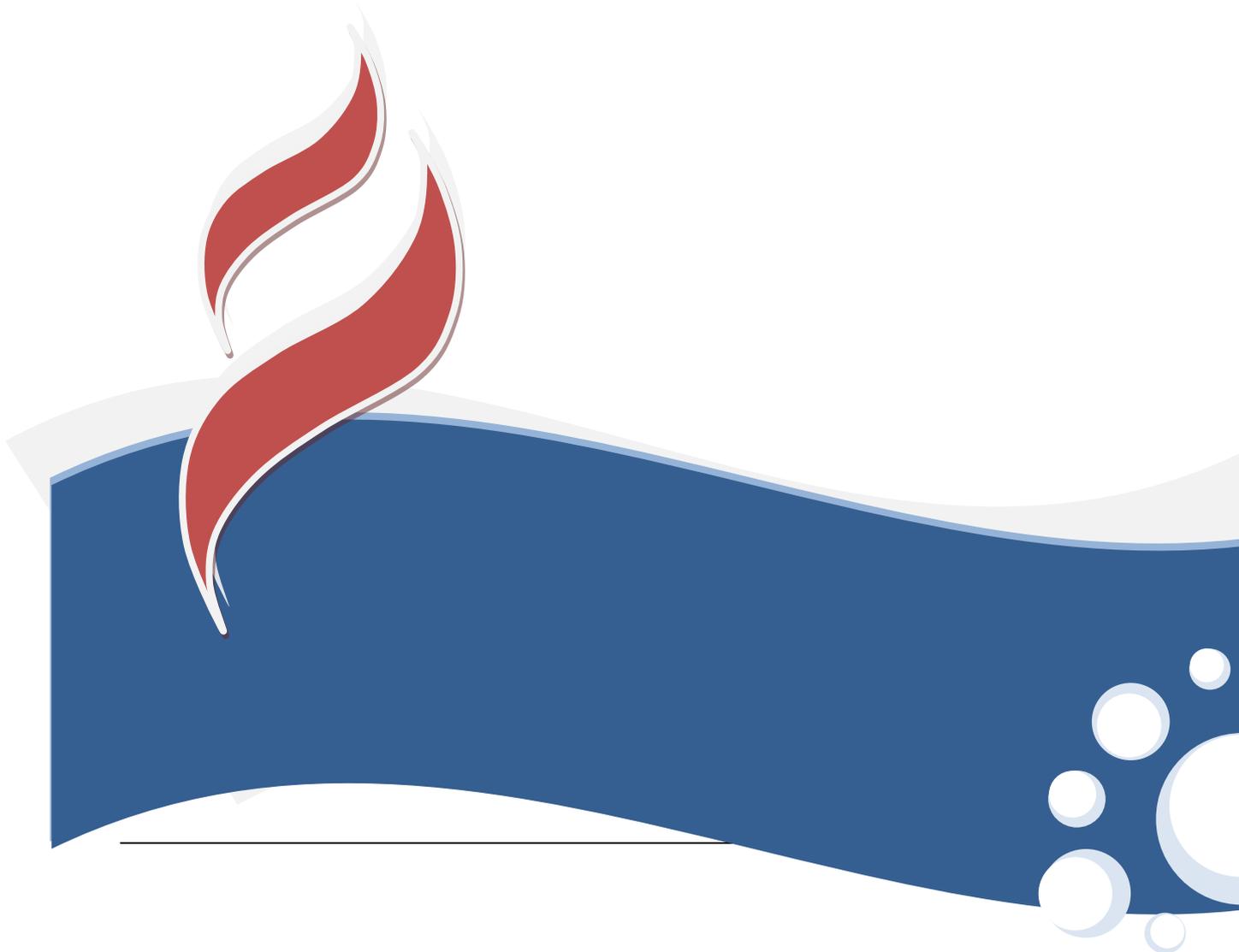
toda organización y, en consecuencia, en su cultura, se estudia el cambio organizacional.

En el *Capítulo II*, estudiamos las tecnologías de la información y comunicación, sus antecedentes iberoamericanos, nacionales y provinciales.

En el *Capítulo III*, realizamos un estudio de caso a partir del diagnóstico retrospectivo y actual de la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial 1°, 3° y 4° Circunscripción Judicial del Poder Judicial Mendoza.

Finalmente, se concluye con la demostración de la Hipótesis planteada y se realizan ciertas recomendaciones.

CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL



En el presente Capítulo nos referiremos a la *Cultura Organizacional*, sus elementos, tipologías, características y funciones.

A continuación, hemos tratado el *Comportamiento Organizacional*, como factor directamente relacionado con la cultura organizacional y que permite entenderla con mayor profundidad, analizando cada uno de sus componentes.

Además, como factores que están presentes e influyen en toda organización y, en consecuencia, en su cultura, se estudia el *cambio organizacional*, como requerimiento de las organizaciones ante los factores y fuerzas del entorno que afectan el desempeño y la cultura de la organización.

I.1. DESCRIPCIÓN DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Previo a analizar la cultura de las organizaciones, es necesario adoptar un concepto de “organización” y distinguir entre organización “formal” e “informal”, ya que son términos que se utilizarán más adelante.

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Idalberto Chiavenatto (1984) distingue entre **organización formal e informal**:

Organización Formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Organización Informal: está constituida por las interacciones, relaciones internas y externas que no se encuentran definidas o prescritas por la estructura formal.

I.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL. ELEMENTOS

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. A semejanza de los individuos, también tienen una personalidad, un estilo de vida, un comportamiento, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Los rasgos de personalidad de la organización definen su identidad. La **identidad organizativa**, para Ader, José (1996), es la metodología descriptiva que permite detectar los elementos diferenciadores de una organización, revelando sus características, rasgos y perfiles que hacen a su propia identidad. Esta puede determinarse a partir de la localización o ubicación física; propiedad, si es una entidad pública o privada; sus objetivos; productos; tecnología; grado de complejidad y composición orgánica. Todo esto está relacionado con la cultura.

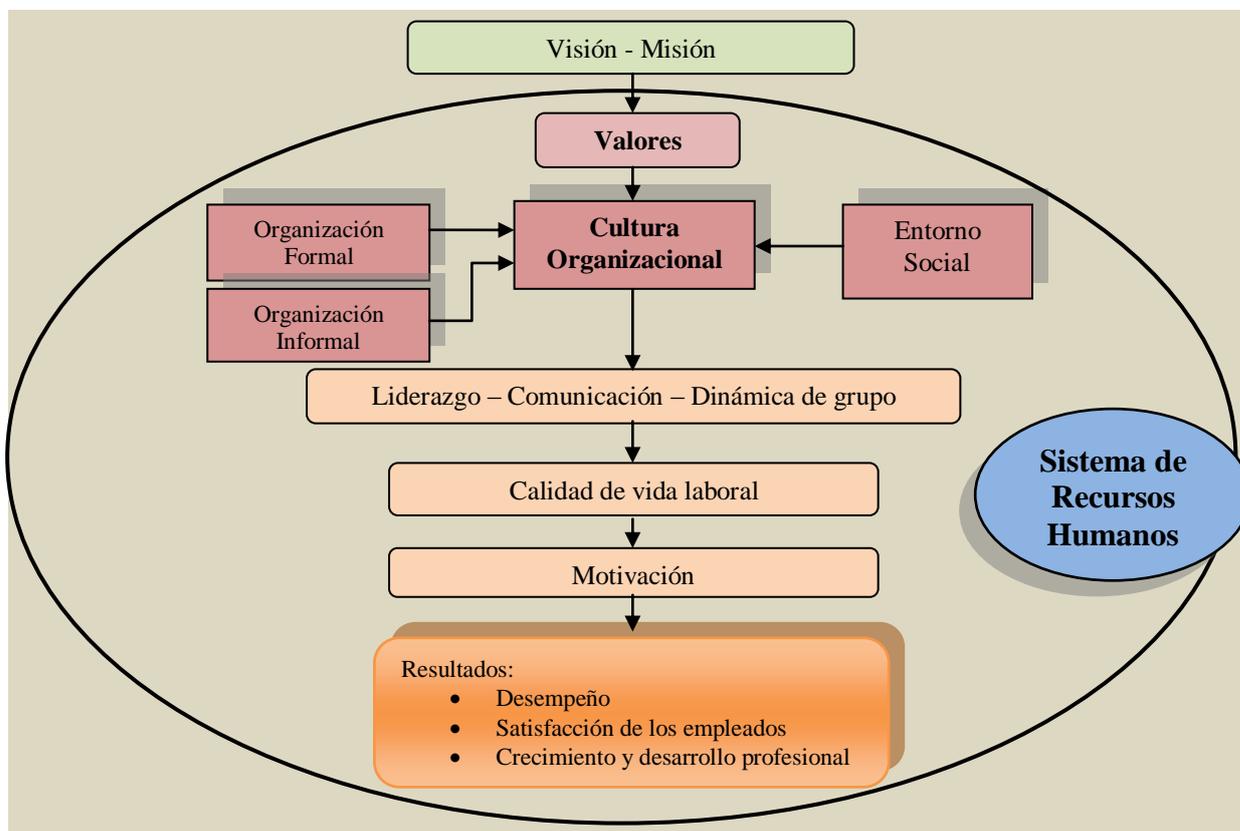
Podemos definir a la cultura organizacional como “*un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera*” (Robbins, 2005).

Don Hellriegel y otros distinguen entre *elementos ocultos y visibles* de la cultura organizacional. Los *supuestos*, los *valores* y las *normas* sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de manera directa (*elementos ocultos*), sólo es posible inferirlas a partir de elementos más *visibles* de una cultura: sus actividades de *socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 596-597).

➡ **Valores:** son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo (Hellriegel, Don y otros, 2009: 598).

Para Martha Alles, una organización debe conocer, analizar, determinar, expresar en palabras cuál es su cultura, a qué valores adhiere. Los *valores* dan sustento y forma a la *visión*. A partir de la *misión* y la *visión* se debe comenzar a trabajar, de allí continuar sobre la *cultura*, reconocer la *organización formal e informal*, accionar sobre el *liderazgo*, la *comunicación* y la *calidad de vida laboral; motivar al personal*. Todas las acciones que se realicen en relación con este esquema redundarán en los tres indicadores básicos del sistema de *comportamiento organizacional*: el *desempeño* (calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes), la *satisfacción de los empleados* (observable mediante los indicadores clásicos, como ausentismo, impuntualidad o rotación) y el *crecimiento y desarrollo del personal* (adquisición de nuevos conocimientos y competencias, es decir, cuidado de la empleabilidad de los colaboradores). Si consideramos que una organización está compuesta por personas y dentro de este conjunto se incluye a todas ellas, es decir, directivos y empleados de los distintos niveles, se podría definir un sistema, el *sistema de Recursos Humanos*. Este sistema está compuesto por una serie de subsistemas, que comprenden desde las políticas y otros lineamientos organizacionales hasta las demandas de los empleados (Alles, Martha, 2008: 37-39). Además, hoy en día, toda organización se ve influenciada por su entorno e interactúa con él. Por lo tanto y, siguiendo con lo expuesto precedentemente, abordaremos la

presente tesis desde un *enfoque sistémico*, tratando las organizaciones como un sistema abierto, donde sus distintos factores interactúan entre sí, se influyen mutuamente y toma elementos de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno.



Fuente: Alles, Martha “Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias”, pág. 41.

➡ **Normas:** son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo, son elementos de los procesos de equipos de trabajo internos. Cuando una norma es ampliamente compartida en toda la organización, ésta se convierte en un elemento de su cultura. La función principal de las normas en las organizaciones es regular y estandarizar la conducta (Hellriegel, Don y otros, 2009: 598).

➡ **Socialización:** es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura (Hellriegel, Don y otros, 2009: 598). Ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas, a adaptarse a la cultura.

El proceso de socialización suele comenzar en la contratación. Se desarrolla mediante la *inducción u orientación* para los nuevos empleados y luego, a través de la *capacitación*, para mejorar las habilidades de los recursos humanos, y el *desarrollo* de la carrera, que permite optimizar las competencias de los empleados y prepararlos para el futuro. Aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, las organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información. En la Figura siguiente se exponen los métodos de capacitación tradicionales y basados en la tecnología.

Cuadro 1: Métodos de capacitación

Métodos tradicionales de capacitación	Métodos de capacitación basados en la tecnología
<i>En el trabajo:</i> los empleados aprenden cómo hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.	<i>CD-ROM/DVD/cintas de audio/podcasts:</i> los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
<i>Rotación de puestos:</i> los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.	<i>Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite:</i> los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas.
<i>Mentoreo y entrenamiento:</i> los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.	<i>Aprendizaje en línea:</i> capacitación a través de Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.
<i>Ejercicios de experiencia:</i> los empleados juegan un papel en simulaciones o en otros tipos de capacitación cara a cara.	
<i>Manuales/cuadernos de trabajo:</i> los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.	
<i>Conferencias en el salón de clase:</i> los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.	

Fuente: Robbins, Stephen “Administración”, pág. 216.

➡ **Símbolos:** un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios, canciones, himnos y otras expresiones tangibles (Hellriegel, Don y otros, 2009: 599).

Los símbolos materiales permiten percibir el tipo de ambiente de trabajo (formal, casual, divertido, serio, entre otros).

➡ **Lenguaje:** es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales (Hellriegel, Don y otros, 2009: 599).

Dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla.

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente crean términos únicos para describir al equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros (Robbins, Stephen, 2010: 50-51).

➡ **Relatos:** refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Con frecuencia, éstos describen las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos. El relato básico podría estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos.

En las organizaciones que conceden valor a la innovación, los relatos que ilustran lo valioso de la persistencia son bastante comunes (Hellriegel, Don y otros, 2009: 600).

Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos (Robbins, Stephen, 2010: 50).

➡ **Prácticas:** las *prácticas* compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los *tabúes* y las *ceremonias o rituales*.

Los *tabúes* son conductas que la cultura prohíbe.

Las *ceremonias* son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales. En casi todas las sociedades, las ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio

y la muerte de los miembros de una sociedad. Las organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira (Hellriegel, Don y otros, 2009: 600-602).

Las *ceremonias o rituales* tienen una función importante para establecer los niveles deseados de *motivación y expectativas conductuales*, lo cual es, después de todo, lo que la cultura de una organización debe hacer. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los *valores importantes y objetivos de la organización* (Robbins, Stephen, 2010: 50).

Todas las organizaciones tienen cultura y, según sea su fuerza, ésta puede influir significativamente sobre las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (Robbins, Stephen 1996).

Según Robbins Stephen la *cultura de una organización* puede ser evaluada a través de las acciones de las personas en el trabajo, es decir, el comportamiento organizacional (2005).

1.1.2. FUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura es intangible, implícita y se da por establecida. Desempeña diversas *funciones*:

- ✚ Define límites: crea diferencias entre una organización y las demás.
- ✚ Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- ✚ Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- ✚ Mejora la estabilidad del sistema social, ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.
- ✚ Sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados, es decir, define las reglas del juego en el trabajo (Robbins, Stephen, 1996).

✚ Tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral (Hellriegel, Don y otros, 2009:604).

En términos generales, *la cultura influye en el comportamiento de los empleados.*

Las *culturas fuertes* tienen un mayor impacto sobre ese comportamiento y están relacionadas directamente con una menor rotación de personal. Se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización, existe un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización, propiciando la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Las *culturas fuertes* están asociadas con el *alto desempeño organizacional*, ya que si los *valores* son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas. Sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte también puede evitar que los empleados busquen nuevos enfoques, en especial cuando las condiciones cambian rápidamente (Robbins, Stephen, 2010: 47-48).

Cuadro 2: Culturas fuertes y débiles

CULTURAS FUERTES	CULTURAS DÉBILES
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre los que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

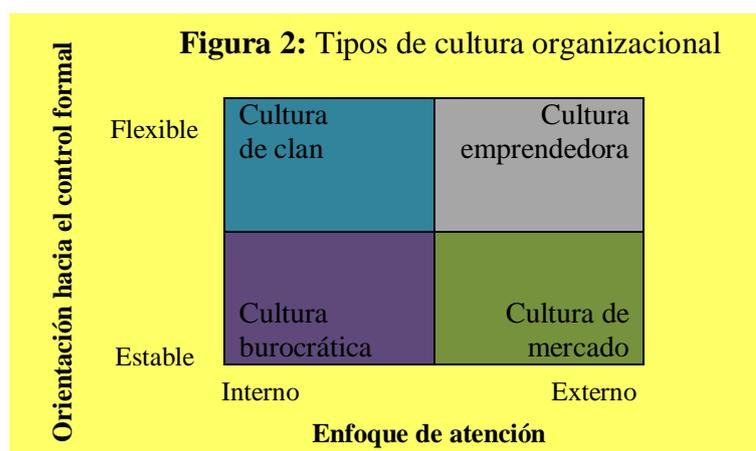
Fuente: Robbins, Stephen "Administración", pág. 48.

1.1.3. TIPOLOGÍA DE CULTURAS

A) Tipos Básicos

Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización, tal como la personalidad de un individuo es única. Es posible describir varios tipos generales de la cultura organizacional (Hellriegel, Don y otros, 2009: 602-604).

La figura 5 presenta una clasificación de cultura organizacional. El eje vertical refleja la relativa orientación hacia un control formal, que va desde estable hasta flexible. El eje horizontal refleja la dirección relativa del enfoque de atención, el cual va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado.



Fuente: Hellriegel, Don y otros “Administración. Un enfoque basado en competencias”, pág. 602.

Se distinguen los siguientes tipos en la cultura de las organizaciones:

A.1) Cultura burocrática: las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.

Los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos

los empleados están definidas con claridad. Se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es “ceñirse a las reglas” y seguir los procedimientos legalistas. Las normas de conducta apoyan la formalidad y no la informalidad.

A.2) Cultura de clan: la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados. Se logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo. Los empleados que tienen mayor antigüedad sirven de mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados. Los miembros de una cultura de clan tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos.

A.3) Cultura emprendedora: el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, tienen un compromiso con la experimentación, la innovación y el progreso.

A.4) Cultura de mercado: los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes. Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización.

Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño. No se hace hincapié en las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los pocos incentivos económicos están vinculados a la cooperación con los compañeros.

B) Culturas conservadoras y culturas adaptables

B.1) Conservadoras: son aquellas que predominantemente mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, con rigidez, inalteradas, sin tener en cuenta que el mundo cambia y el ambiente también.

B.2) Adaptables: son aquellas que siempre están revisando y actualizando sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, siendo maleables y flexibles.

C) Cultura tradicional y cultura participativa

En un modelo burocrático, se distinguen organizaciones con estilos tradicional y autocrático, mientras otras tienen un estilo participativo, las cuales son flexibles, adaptables y democráticas.

Cuadro 3: Cultura tradicional y participativa

<i>Cultura Tradicional</i>	<i>Cultura Participativa</i>
Autocrática e impositiva	Participativa y liberal
Centralizada	Descentralizada
Gran cantidad de niveles jerárquicos de mando	Escasos niveles jerárquicos
Poca amplitud de mando	Gran amplitud de mando
Formal	Informal
Actitud conservadora (status quo)	Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos	Cambios rápidos y radicales
Piensa con horizonte a largo plazo	Planea con horizonte a corto plazo
Enfoque en ganancias a corto plazo	Enfoque en ganancias a largo plazo
Enfoque en el control de desperdicios	Enfoque en calidad y atención
Recompensas basadas en la antigüedad	Recompensas basadas en el desempeño

Fuente: Elaboración propia.

Estos estilos de cultura producen los siguientes *efectos*:

Cuadro 4: Efectos de la cultura tradicional y participativa

<i>Efectos de la cultura tradicional</i>	<i>Efectos de la cultura participativa</i>
Centrada en la actividad	Centrada en el cliente
Enfoque en las tareas	Enfoque en resultados obtenidos
Resistencia al cambio	Apertura a los cambios
Comunicación descendente	Comunicación descendente y ascendente
Política y cautela	Confianza y apertura
Bajas expectativas sobre el desempeño de las personas	Altas expectativas sobre el desempeño de las personas
Las personas no deciden	Sentido de urgencia para decidir
Las personas hacen lo que les mandan: seguridad	Disposición a innovar: riesgos
Las personas no se sienten vencedoras	Orgullo de sentirse vencedoras
Necesitan de mando y dirección	Iniciativa personal
Escasa retroalimentación: incertidumbre sobre el desempeño	Elevada retroalimentación: evaluación personal del desempeño
Incertidumbre en cuanto a las metas y la dirección	Certidumbre sobre las metas y la dirección (visión común)
Síntomas de estrés y agotamiento	Ritmo relajado y síntomas de salud
Enfoque estrecho sólo a mi campo	Trabajo en equipo: apoyo recíproco y cooperación

Fuente: Elaboración propia.

Además de las tipologías de cultura, pueden presentarse *subculturas organizacionales*, cuando las premisas, los valores y las normas son compartidos por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos.

Las subculturas organizacionales se presentan por diversas razones:

- ✚ La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición.
- ✚ Los departamentos tienen normas y valores propios.
- ✚ Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas.
- ✚ Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas, esto por las diferentes características de los empleados, como su *etnia, edad y género* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 607-612).

Hasta aquí analizamos los distintos elementos, las características y las tipologías de la cultura organizacional. Ahora bien, como expresamos previamente, la *cultura de una organización* puede ser evaluada a través de las acciones de las personas en el trabajo, es decir, el *comportamiento organizacional* (en adelante CO) . A continuación estudiaremos el CO.

I.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

El estudio del *CO se relaciona con la cultura organizacional*, por lo cual cuando se desee influir de algún modo en ésta, ya sea para resolver algún problema detectado o para alinear a las personas con la estrategia organizacional, se debe relacionar cultura con comportamiento organizacional (Alles, Martha, 2008: 22).

El CO es el *estudio de las acciones de las personas en el trabajo* (Robbins, Stephen 2010: 282-283).

Martha Alles identifica cuatro *fuerzas* que componen el CO:

- 1°) las *personas*: individuos y grupos;
- 2°) la *estructura*: puestos y relaciones;

3°) la *tecnología*: maquinaria, comunicaciones, informática y

4°) el *entorno* (2008: 24-25).

1.2.1. FUERZAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Figura 3: Fuerzas del CO



Fuente: Elaboración propia.

A) PERSONAS

Respecto a la **1ª FUERZA DEL CO**, las **PERSONAS**, distinguimos dos tipos de comportamiento: el *individual* y el *grupal*.

A.1) *Comportamiento individual*

El comportamiento individual incluye cuestiones como actitudes, personalidad, emociones, percepción, aprendizaje y motivación.

➡ **ACTITUDES.** Las actitudes se refieren a declaraciones que reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. En el área laboral, las actitudes más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional.

La *satisfacción laboral*, como actitud general de una persona hacia su empleo, tiene una fuerte relación con el comportamiento que los individuos tienen dentro de la

organización, influyendo en los niveles de rotación, el ausentismo e impuntualidad, la productividad y, además, en la satisfacción del cliente. Por otra parte, la satisfacción laboral está vinculada a la motivación de los empleados.

La *participación* implica comunicación e involucramiento de las personas en las decisiones de la organización, lo cual estimula a los individuos a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellos.

El *compromiso organizacional* es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Los empleados altamente comprometidos están apasionados y profundamente conectados con su trabajo, tienen más probabilidades de sobresalir que sus compañeros menos comprometidos, además las organizaciones tienen índices de retención más altos (Robbins, Stephen, 2010: 287-288).

➡ **PERSONALIDAD.** La *personalidad* de un individuo es una combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que afectan la manera en que reacciona a situaciones e interactúa con otros (Robbins, Stephen 2010: 290-291). Se puede identificar por medio de rasgos como extroversión, amabilidad, ambición, tranquilidad, agresividad, estabilidad emocional, entre otros. La personalidad, como en el caso de las actitudes, afecta también el cómo y el por qué la gente se conduce de tal o cual manera.

➡ **EMOCIONES E INTELIGENCIA EMOCIONAL.** Las *emociones* son sentimientos intensos que están dirigidos a alguien o a algo. Todos los días los empleados traen consigo al trabajo un componente emocional.

Los estudios han identificado *seis emociones universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa*. Dos personas pueden estar en la misma situación y mostrar distintas emociones.

La *inteligencia emocional* es la capacidad de notar y manejar las manifestaciones y la información emocional. Se compone de cinco dimensiones:

1. *Autoconciencia*: capacidad de conocer lo que sentimos.
2. *Autocontrol*: capacidad de manejar nuestras propias emociones e impulsos.
3. *Automotivación*: capacidad de persistir ante los obstáculos y fracasos.

4. *Empatía*: capacidad de sentir lo que otros sienten.
5. *Habilidades sociales*: destreza para manejar las emociones de otros.

La *inteligencia emocional* se relaciona de manera positiva con el *desempeño laboral*. Los gerentes pueden tener empleados con un alto desempeño y satisfechos si se toman el tiempo de adecuar las personalidades a los trabajos (Robbins, Stephen 2010: 296).

➡ **PERCEPCIONES.** La *percepción* es un proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales (Robbins, Stephen 2010:297). Cuando las personas interactúan entre sí, todo su accionar se ve influenciado por sus propias percepciones.

La forma de conocer acerca de la *percepción* de los empleados la constituyen los *estudios de satisfacción laboral*, conocidos como estudios o encuestas de *clima organizacional*.

La *percepción* que la organización tenga tanto sobre los individuos en sí como en sus roles de jefes y directivos, tiene una importancia significativa. Si se piensa que las personas son confiables y responsables se fijarán ciertos procedimientos y rutinas de trabajo.

➡ **APRENDIZAJE.** El *aprendizaje* ocurre todo el tiempo, ya que continuamente aprendemos de nuestras experiencias, casi todo el comportamiento es aprendido.

Las personas aprenden a comportarse para obtener lo que desean o evitar lo que no desean. También pueden aprender al observar lo que sucede con otras personas, escuchar lo que les dicen y, por las experiencias directas. La influencia de otros es fundamental para la visión del aprendizaje social.

Dado que el *aprendizaje* se lleva a cabo en el trabajo así como antes de éste, los gerentes se preocupan por cómo enseñar a sus empleados a comportarse de formas que beneficien a la organización. Los gerentes pueden manejar el aprendizaje de los empleados a través de las recompensas que asignen y los ejemplos que den, como también por medio del castigo y eliminación de cualquier refuerzo que mantenga el comportamiento.

➔ **MOTIVACIÓN.** Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos (Hellriegel, Don y otros 2009:458). Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos y también disminuir los comportamientos que alteran el orden.

Los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados. Las investigaciones también demuestran que la satisfacción de los empleados produce mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de los empleados, mayor seguridad y mayor rentabilidad.

Figura 4: Efectos de la motivación y satisfacción de los empleados



Fuente: Elaboración propia

Los administradores experimentados saben que, para mantener a los empleados motivados y satisfechos, deben recurrir al establecimiento de metas en combinación con la *oferta de incentivos y recompensas*.

En relación con el sistema de recompensas, Idalberto Chiavenato (2005) distingue entre *recompensas extrínsecas e intrínsecas*:

Recompensas extrínsecas generales e individualizadas:

- *Recompensas individualizadas:* son eficaces para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos.
- *Recompensas de tipo económico:* deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y percibidas como equitativas por los miembros.
- *Promoción o ascenso:* atiende a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas, entre otros.

- *Reconocimiento y recompensa social*: han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado. Los directivos deben aplicarlos de modo contingente.

- *Recompensas de grupo o generales*: se conceden sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo, por lo que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

Recompensas intrínsecas:

- *Enriquecimiento del trabajo*: implica una mayor complejidad o dificultad en las tareas. Disminuye el absentismo laboral y, cuando en el enriquecimiento se introduce también un incremento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, conduce a un incremento en la productividad, en la calidad de los resultados de trabajo y en la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

- *Expresión de los propios valores*.

- *Pertenencia al grupo primario de trabajo*: ese grupo puede ofrecer la posibilidad de desarrollar un sentimiento de responsabilidad de grupo o aspiración de logro para todo el grupo.

La ***motivación*** puede clasificarse en las siguientes ***tipologías***:

- ***Individuales primarias***: representadas por las necesidades (hambre, sed).

- ***Individuales complejas***: donde se unen formas vinculadas al aprendizaje familiar, escolar y social (ambición, nivel de aspiraciones, hábitos, actitudes, incentivos).

- ***Sociales***: son productos más marcados de factores ambientales, de la cultura y el medio. Estos son: la sociabilidad, la sensación de seguridad, la adquisición, la escala de valores, la respetabilidad, hacer el trabajo que nos gusta.

La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. A partir de la motivación, se logra que los empleados tengan sentido de pertenencia² y se involucren en las tareas, enriqueciéndolas³. Las personas requieren ser valoradas, reconocidas

² Es decir, que consideren como propios los objetivos organizacionales y sientan orgullo de pertenecer a la organización.

³ Esto es posible cuando existe una *comunicación clara* y la *participación en los objetivos* de la empresa.

como tales y no como meros instrumentos. Respeto, dignidad, atención. Los empleados desean que se valoren sus habilidades y capacidades y, de un modo u otro, desean tener posibilidades de desarrollo. Las personas esperan que se les diga “cómo están haciendo las cosas” no sólo en ocasión de las evaluaciones del desempeño, sino de manera constante (Alles, Martha, 2008: 301-305).

A.2) Comportamiento grupal

El comportamiento grupal incluye normas, equipo de trabajo, liderazgo y conflicto.

➡ **NORMAS.** *Son las reglas de conducta que son compartidas por todos y que aplican los miembros de un equipo de trabajo* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 578-580). Su función principal es regular y estandarizar las conductas que los miembros de equipo consideran importantes. Dos tipos principales de normas:

- **Normas de desempeño:** aumentan la posibilidad de que un miembro se convierta en un *empleado eficiente y eficaz*.

- **Normas para manejar los conflictos:** posibilitan el logro de acuerdos entre los miembros de un equipo ante las presiones sociales, conduciendo a la toma de decisiones efectivas.

➡ **EQUIPO DE TRABAJO.** *Está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 565). Comparten una meta, se comunican y colaboran entre sí.

Los **pilares** más importantes para el trabajo en equipo, según Martha Alles (2008: 235-236) son:

▣ Un entorno de apoyo, propicio para el trabajo en equipo.

- ▣ Correspondencia entre los conocimientos y competencias de los distintos integrantes del equipo y lo requerido por cada puesto de trabajo (adecuación persona-puesto).
- ▣ Metas desafiantes y alcanzables.
- ▣ Retribuir de algún modo al equipo, no necesariamente en términos económicos.

Además, la *comunicación efectiva* es fundamental a lo largo de la vida de un equipo, ya que ayuda a garantizar que el equipo logre sus objetivos.

Investigaciones sobre equipos proporcionan *características* típicamente asociadas con *equipos eficaces* (Robbins, Stephen, 2010: 246-247):

- Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del *objetivo* por lograr y sus miembros están comprometidos con los objetivos de equipo.
- Los equipos eficaces están formados por *individuos competentes* que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos.
- Los miembros tienen *confianza* en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás.
- Los integrantes tienen un *compromiso unificado*, lo cual implica una dedicación a los objetivos del equipo y una disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos.
- Los equipos eficaces se caracterizan por una *buena comunicación*. Los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficaz.
- Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean *habilidades de negociación*. Como los problemas y las relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.
- Los *líderes eficaces* pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles, mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros

del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial. Los líderes de equipos eficaces suelen actuar como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

- Cuentan con *apoyo interno y externo*. Internamente, el equipo debe tener una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

➔ **LIDERAZGO.** Un *líder* es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. *El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 499).

Los estilos de liderazgo pueden darse por *las características personales, las conductuales, las contingentes y las transformacionales*.

a) Las *características personales de los líderes* son los atributos relativamente estables que hace que cada persona sea única, entre otros sus rasgos físicos, sociales y psicológicos. Las características personales también crean imágenes en la mente de otros y algunas de ellas coinciden con el estereotipo del líder efectivo. La *inteligencia emocional* permite describir las características personales de líderes efectivos.

b) Las *características conductuales* refieren a las diferencias entre las acciones de los líderes efectivos y los no efectivos. Los modelos conductuales del liderazgo presuponen que casi todas las personas pueden aprender a ser líderes efectivos. Estas características conductuales están claramente explicadas por la *Teoría X e Y*, según las cuales los administradores de la Teoría X tratan de controlar a sus subordinados, los de la Teoría Y confían en el autocontrol y la autodirección de sus subordinados (Hellriegel, Don y otros, 2009: 502-504).

c) Las *características contingentes* implican que los factores situacionales determinan cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear. Los líderes pueden

variar de comportamiento de una situación a otra, escogiendo las conductas que son más efectivas en una circunstancia determinada. Podemos distinguir en este sentido *cuatro estilos de liderazgo*, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas (preocupación por la producción) y comportamiento orientado a las relaciones (preocupación por las personas):

Figura 5: Estilos de liderazgo

CONDUCTA DEL LÍDER		
Comportamiento orientado a las relaciones (comportamiento solidario) ↑ (alto) ↓ (bajo)	<p>PARTICIPATIVO Compartir y facilitar ideas para la toma de decisiones. Alto en relaciones. Bajo en tareas.</p>	<p>VENDEDOR Explicar las decisiones y dar oportunidad para las aclaraciones. Alto en tareas. Alto en relaciones.</p>
	<p>DELEGADOR Pasar a otros la responsabilidad de las decisiones y su implementación. Bajo en relaciones. Bajo en tareas.</p>	<p>INDICATIVO Girar instrucciones específicas y supervisar el desempeño muy de cerca. Alto en tareas. Bajo en relaciones.</p>
<p>Comportamiento orientado a las tareas (comportamiento directivo) ← (poco) → (mucho)</p>		

Fuente: Hellriegel, Don y otros “Administración. Un enfoque basado en competencias”, pág. 507.

El *estilo de liderazgo* adecuado dependerá del *grado de preparación de los seguidores*, es decir, la capacidad de ellos para establecer metas relacionadas con la tarea y su preparación para aceptar la responsabilidad por alcanzarlas.

Cuadro 5: Elección del estilo de liderazgo eficaz

Preparación de los seguidores		Estilo de liderazgo eficaz
Baja	<i>Incapaz y no dispuesto o inseguro</i> (empleados nuevos)	Indicativo Proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca. Sirve para asegurar que los empleados nuevos tengan un buen desempeño y eso sienta una base sólida para su éxito y satisfacción.
Moderada	<i>Incapaz pero dispuesto o confiado</i> (los empleados aprenden su trabajo y su preparación aumenta, pero aún no están preparados para asumir la responsabilidad total del desempeño de su puesto)	Vendedor El líder tiene que empezar a utilizar conductas solidarias para aumentar la confianza. Ofrece dirección, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor. Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de las toma de decisiones y lo controla.
	<i>Capaz pero no dispuesto o inseguro</i> (los seguidores se sienten confiados para desempeñar sus tareas y están preparados para hacerlo)	Participativo Fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados (comunicación abierta)
Alta	<i>Capaz y dispuesto o confiado</i> (los seguidores son competentes y están motivados para aceptar la plena responsabilidad de su trabajo).	Delegador Transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas.

Fuente: Elaboración propia, en base a Hellriegel, Don y otros “Administración. Un enfoque basado en competencias”, pág. 508.

d) Los *líderes transformacionales* inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones.

Las investigaciones demuestran que el *liderazgo* mejora en razón de las experiencias personales (Hellriegel, Don y otros 2009: 518). Para *desarrollar el liderazgo* en el puesto se requiere que los empleados acepten trabajos o asignaciones de proyectos que incluyan *responsabilidades de liderazgo*. Otra forma consiste en evaluar el estilo de liderazgo del individuo (sus fortalezas y debilidades) y proporcionarle capacitación para mejorar su eficacia como líder. También a través del coaching y el mentoring, que son técnicas de entrenamiento mediante consejos personalizados, asesoría y guía en cuanto a diversas cuestiones relacionadas con la carrera.

Finalmente, a veces ser un líder eficaz significa *no liderar*, ya que ciertas variables individuales (experiencia, capacitación, orientación profesional) laborales (trabajos inequívocos o rutinarios) y organizacionales (objetivos, reglas, procedimientos rígidos) pueden actuar como “sustitutos del liderazgo”, con lo que se niega la influencia del líder (Robbins, Stephen 2010: 388-389).

➔ **CONFLICTO.** Cuando un grupo desempeña sus tareas asignadas, inevitablemente surgen desacuerdos. *El conflicto es percibido como las diferencias incompatibles que dan como resultado cierta forma de interferencia y oposición.* El que las diferencias sean reales, es irrelevante, si la gente de un grupo percibe que existen diferencias, entonces persiste un conflicto (Robbins, Stephen, 2010: 241).

Suelen darse cuando una persona debe asumir roles contradictorios, porque las personalidades chocan, o por diferencias entre las áreas de una organización. Los conflictos pueden resultar constructivos cuando se relacionan con las tareas o los procesos, ya que contribuyen a respaldar los objetivos del grupo de trabajo y mejorar su desempeño; o pueden ser destructivos, generando problemas de comunicación o percepción y evitando que un grupo logre sus objetivos.

Cuando los niveles de conflicto en un grupo son demasiado elevados, los gerentes pueden elegir entre *cinco opciones de manejo de conflictos* (Alles, Martha, 2008:341-345):

Cuadro 6: Opciones de manejo de conflictos

Opción	Descripción	Resultado
Evasión	Resolución de conflictos evitándolos u ocultándolos.	<i>Perder-perder</i>
Imposición	Se basa en la agresividad y el predominio de las metas personales sobre los objetivos de los demás.	<i>Ganar-perder</i>
Adaptación	Resolución de conflictos poniendo las necesidades e inquietudes de otro por encima de las propias.	<i>Perder-ganar</i>
Compromiso	Negociar buscando el punto medio, o con disposición a escuchar o renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa.	<i>Sin un resultado definido.</i>
Colaboración	Resolución de conflictos mediante la búsqueda de una solución ventajosa para todas las partes.	<i>Ganar-ganar</i>

Fuente: Elaboración propia.

B) ESTRUCTURA

La **2ª FUERZA DEL CO** está dada por la **ESTRUCTURA** de la organización, conformada por los **puestos** y las **relaciones**.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización (Robbins, Stephen, 2010:184-185) y puede mostrarse visualmente en un organigrama.

Crear o cambiar la estructura, se relaciona con el *diseño organizacional*, un proceso que implica decisiones con respecto a *seis elementos clave*:

Figura 6: Elementos del diseño organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, si bien son variadas las *tipologías de estructuras* clasificadas por los autores, teniendo en cuenta que la unidad de análisis de este trabajo es una entidad estatal, describiremos a continuación los diseños tradicionales.

B.1) Tipos de Estructuras

a) Estructuras Mecanicistas y Orgánicas

En un *sistema mecanicista* la gerencia descompone las actividades en tareas separadas y muy especializadas, depende en gran parte de normas y reglas y centraliza la toma de decisiones en la cima.

Un *sistema orgánico* propicia que los administradores y los subordinados trabajen juntos en equipos y que se comuniquen abiertamente entre sí (Hellriegel, Don y otros, 2009: 376-377).

Cuadro 7: Diferencias entre los sistemas mecanicista y orgánico.

Sistema Mecanicista	Sistema Orgánico
Estructura rígida y muy controlada.	Estructura muy adaptable y flexible.
Gran especialización. Tareas definidas en términos muy rígidos.	Tareas interdependientes. Puede haber trabajos especializados, no estandarizados y pueden cambiar.
Departmentalización rígida.	Trabajo organizado en equipos de empleados multijerárquicos.
Limitado tramo de control.	Grandes tramos de control.
Centralización. Poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.	Descentralización. Personal muy capacitado, con autoridad para manejar actividades y problemas.
Gran formalización.	Requiere reglas formales mínimas y poca supervisión directa.
Roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos) están definidos para cada empleado.	Roles generales aceptados (responsabilidad sobre ejecución de tareas va más allá de la definición de roles específicos).
Estructura jerárquica para el control, la autoridad y la comunicación.	Estructura en red para el control, la autoridad y la comunicación.
Clara cadena de mando. La comunicación y la toma de decisiones son sobre todo verticales, de la cima hacia la base.	Libre flujo de información. La comunicación y la toma de decisiones son verticales y también horizontales, en función del punto donde están la información y experiencia que se necesiten.
La comunicación hace hincapié en las instrucciones que giran los superiores y sus decisiones.	La comunicación hace hincapié en la forma de influencia y asesoría recíproca entre todos los niveles.

Fuente: Hellriegel, Don “Administración. Un enfoque basado en competencias”, pág. 377.

b) Diseños Organizacionales Tradicionales

Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza.

Estructura simple: la mayoría de las organizaciones comienzan con una estructura simple. Se caracteriza por una departmentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Conforme aumentan los empleados, la estructura tiende a volverse funcional o divisional.

Estructura funcional: agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Se puede considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

Estructura divisional: formada por unidades o divisiones de negocios separadas. Cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, la corporación matriz coordina y controla las diversas divisiones, y proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales (Robbins, Stephen, 2010:193).

Por otra parte, la estructura (también las personas) tiene relación directa con los **subsistemas de Recursos Humanos**, los cuales abarcan cuestiones como análisis y descripción de puestos, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, entre otras. De este modo puede lograrse un mejor desempeño de las personas, para alcanzar de manera más eficiente los objetivos organizacionales.

Un adecuado diseño de los subsistemas, acorde a las necesidades, dará como resultado el CO esperado y la relación entre empleado-empleador será del tipo ganar-ganar.

B.2) Administración de recursos humanos

La **administración de recursos humanos** es importante por tres razones:

- Puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, al generar valor para la organización.
- Es una parte importante de las estrategias de la organización.
- La manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. A las prácticas laborales que llevan a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se llaman *prácticas laborales de alto rendimiento*, por ejemplo: toma de decisiones descentralizada y programas de capacitación para desarrollar conocimiento, habilidades y capacidades.

El proceso de *administración de recursos humanos* asegura la identificación y selección de los empleados competentes, proporciona a los empleados el conocimiento actualizado y las habilidades necesarias y asegura que la organización retenga a los empleados más competentes y de alta calidad (Robbins, Stephen, 2010: 206-207).

Respecto a la *selección de empleados competentes*, tiene que ver con tres tareas:

1. *Planeación de recursos humanos*: es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal.

2. *Reclutamiento y reducción de personal*: en caso de existir vacantes de empleo o un excedente de empleados, se procede al reclutamiento o a la reducción de personal.

3. *Selección*: tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. Las *herramientas de selección* más conocidas incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas, pruebas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y exámenes físicos (Robbins, Stephen, 2010: 209-214).

Además de una adecuada selección de personal, la *retención de empleados competentes* juega un papel importante en la administración de RRHH. Esto se logra mediante el *manejo del desempeño del empleado* y el desarrollo de un programa apropiado de *compensación y beneficios*.

El *manejo del desempeño de los empleados* implica evaluar el desempeño del empleado, mediante alguno de los siete métodos siguientes (Robbins, Stephen, 2010: 217-218):

Cuadro 8: Métodos de evaluación de desempeño

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Ensayo escrito	El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.	Fácil de utilizar.	Es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.
Incidentes críticos	El evaluador se enfoca en comportamientos que separan el desempeño efectivo del inefectivo.	Ejemplos ricos; basados en el comportamiento.	Consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.
Escalas gráficas de calificación	Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.	Proporciona datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo.	No proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.
Escalas de calificación basadas en el comportamiento	Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.	Se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto.	Requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.
Comparaciones multipersonales	Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.	Compara a los empleados entre sí.	Difícil con un gran número de empleados; implica aspectos legales.
Administración por objetivos	Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados.	Se enfoca en objetivos; orientado a resultados.	Consume mucho tiempo.
Evaluación de 360 grados	Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.	Riguroso.	Consume mucho tiempo.

Fuente: Robbins, Stephen "Administración", pág. 218.

El *sistema de compensación y beneficios* de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico. Los gerentes deben desarrollar un *sistema de compensación* que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La *compensación* de la organización puede incluir diferentes tipos de incentivos, como sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. También se utiliza el pago que recompensa a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran; y los

sistemas de pagos variables, donde la compensación individual está condicionada al desempeño.

El *método tradicional de pago* consiste en el pago a un empleado determinado por la antigüedad y el nivel del puesto. Dados los entornos dinámicos de las organizaciones, la tendencia son los sistemas de pago más flexibles y la reducción del número de niveles de pago.

El sistema de compensaciones debe ser justo, equitativo y motivante (Robbins, Stephen, 2010: 217-219).

Además del *diseño organizacional* y de las *prácticas de RRHH*, una organización no se puede concebir sin *comunicación*.

B.3) Comunicación

La *comunicación* es la base de procesos básicos tales como el planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles y el control. Particularmente, mejora el desempeño e incrementa la satisfacción laboral de los empleados, entre otras razones, porque comprenden mejor sus tareas, saben qué se espera de ellos y se sienten más involucrados; además mejora e incrementa las relaciones entre los integrantes de una organización y contribuye a una toma de decisiones eficaz y eficiente. Una vez que se ha tomado una decisión, también se debe comunicar. De otra forma nadie sabría que se tomó dicha decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan laboral rediseñado más efectivo, no pueden tomar forma sin la *comunicación*.

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Es decir que para que haya comunicación es necesaria no sólo la transmisión de información o ideas, sino también la comprensión de significados, el significado se debe impartir y entender.

La *comunicación* puede ser *interpersonal* -entre dos o más personas- y *organizacional* -abarca todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización-. El diseño de la organización determina en gran medida los canales de comunicación, tanto formales como informales (Robbins, Stephen, 2010: 315). En el siguiente cuadro sintetizaremos los distintos tipos de comunicación.

Cuadro 9: Tipos de comunicación

Tipo	Subtipo	Descripción
Comunicación interpersonal	No verbal	Se transmite sin palabras (lenguaje corporal y entonación verbal). Tiene mayor impacto que las demás.
	Verbal	Es oral, ocurre cara a cara, por teléfono y por otros medios electrónicos.
	Escrita	Incluye diversas formas de mensajes escritos, como informes, cartas, correo electrónico.
Comunicación organizacional	Formal	Tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos.
	Informal	No definida por la jerarquía estructural de la organización.
	Hacia abajo	Fluye de niveles superiores a niveles inferiores.
	Hacia arriba	Fluye de los empleados a los gerentes. Cuánta comunicación hacia arriba haya depende de la cultura organizacional.
	Horizontal	Se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional.
	Diagonal	Cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Los gerentes se enfrentan a **barreras** que pueden distorsionar el proceso de comunicación, tanto interpersonal como organizacional.

a) Barreras a la comunicación interpersonal:

Filtrado. Es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor. La cantidad de filtrado que ocurre tiende a darse en función del número de niveles jerárquicos en la organización y la cultura organizacional; más niveles implican más oportunidades de filtrado. El correo electrónico reduce el filtrado porque la comunicación es más directa. La cultura de una organización promueve o desalienta el filtrado en base al tipo de comportamiento que recompensa. Si las recompensas organizacionales enfatizan el estilo y la apariencia, los gerentes estarán motivados a filtrar las comunicaciones en su favor.

Emociones. La forma de sentir de un receptor al momento de recibir un mensaje influye en la manera en que lo interpreta.

Sobrecarga de información. Se presenta cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona. En este caso, las personas tienden a ignorar, pasar por alto, olvidar o seleccionar la información o pueden dejar de comunicarse.

Actitud defensiva. Cuando las personas sienten que se les está amenazando, tienden a reaccionar de formas que dificultan la comunicación efectiva y reducen su habilidad para lograr un mutuo entendimiento.

Lenguaje. Las palabras pueden significar cuestiones diferentes a personas diferentes. La edad, la educación y los antecedentes culturales, entre otros, influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que da a las palabras.

Cultura nacional. Las diferencias en la comunicación pueden surgir a partir de la cultura nacional así como de los diferentes lenguajes (Robbins, Stephen, 2010: 319-321).

b) Barreras organizacionales:

El diseño de la organización determina en gran medida los canales de comunicación, tanto formales como informales.

Niveles de autoridad y estatus. Cuando el estatus (entendido como el rango social de una persona dentro de un grupo, es decir, cuando una persona es estimada por otra) y el nivel de autoridad son diferentes, es probable que se presenten problemas de comunicación.

Cuantos más niveles tenga la organización y más lejos se encuentre el receptor del emisor, tanto más difícil será que haya una comunicación efectiva.

Aun cuando una persona se comunica con otras que tienen el mismo nivel de autoridad, el estatus puede ser una interferencia en el proceso. En las discusiones de grupo, los miembros que tienen un estatus más alto hablan más y tienen más influencia que los miembros que tienen un estatus más bajo. Las tecnologías de la información a menudo refuerzan las relaciones de estatus existentes y aumentan los efectos que tienen en la comunicación.

Especialización. La comunicación entre personas especializadas (con vocabulario propio) y personas que no están en un área particular puede resultar muy difícil.

Metas diferentes. Si cada departamento tiene sus metas, ellas podrían representar una interferencia para el desempeño global de la organización. No obstante, la comunicación abierta entre personas que tienen metas diferentes acelera la solución de problemas y mejora la calidad de las soluciones (Hellriegel, Don y otros, 2009: 547-549).

En el contexto actual, las organizaciones continúan sufriendo problemas en torno a las comunicaciones, a todo nivel y en sus diferentes manifestaciones. El avance de la tecnología, que las facilita desde lo herramental, no soluciona el aspecto central: la comunicación propiamente dicha entre dos personas.

Es necesario, en toda organización, la existencia de canales sencillos de comunicación entre los empleados y que los superiores compartan su conocimiento para que aprendan unos de otros, diferentes formas de hacer su trabajo de manera más efectiva y eficiente.

Qué comunicación y cómo se lleva a cabo pueden tener un impacto considerable en la satisfacción de un cliente con el servicio y en la probabilidad de convertirse en un cliente cautivo. Los gerentes en las organizaciones de servicio necesitan asegurarse de que los empleados que interactúan con clientes se estén comunicando de manera apropiada y efectiva con esos clientes (Robbins, Stephen, 2010: 329-331).

C) TECNOLOGÍA

La **TERCERA FUERZA DEL CO**, identificada por Martha Alles, es la **TECNOLOGÍA**.

Como hemos visto hasta aquí, el CO se ve influenciado por las personas y su comportamiento individual y grupal, la estructura de la organización, cómo se han diseñado los puestos de trabajo y la relación entre ellos (organigrama). Además de estos elementos, ejerce su influencia la **tecnología disponible**, que incluye la maquinaria utilizada para brindar el servicio, la tecnología empleada en las comunicaciones y los

procesos informáticos, por ejemplo, el uso de bases de datos e intranet, las técnicas de flujo de trabajo y comunicación⁴.

El conjunto de elementos mencionados en el párrafo anterior, que son internos a la organización, se ve afectado o modificado por factores externos: el **ENTORNO**, el cual constituye la **CUARTA FUERZA DEL CO**.

D) ENTORNO

El entorno se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general (Robbins, Stephen, 2010: 57).

El **entorno específico** incluye las **fuerzas externas** que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. Las *principales fuerzas* que conforman el ambiente son los *clientes, proveedores, competidores y grupos de presión* (Robbins, Stephen, 2010: 58).

El **entorno general**, en ocasiones llamado macroentorno o macroambiente, representa un amplio conjunto de factores que influyen, de forma directa o indirecta, en las organizaciones (Hellriegel, Don y otros, 2009: 115). Este entorno incluye los **factores externos: condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales**.

Los administradores no pueden controlar los factores del entorno general y, por lo normal, es difícil prever estos factores con verdadera precisión.

D.1) Condiciones económicas: la inflación, el costo de los materiales empleados en el proceso de producción y el precio de venta de bienes y servicios son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización.

D.2) Condiciones político-legales: las leyes nacionales, provinciales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. Otros aspectos son las condiciones políticas y la estabilidad de un país donde opera una organización, así como las posturas que los oficiales del gobierno en funciones presenten ante una organización.

⁴ Este tema se tratará en profundidad en el Capítulo II de la presente Tesis.

D.3) Condiciones socioculturales: los gerentes deben adaptar sus prácticas a las *expectativas cambiantes de la sociedad*. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes deben cambiar (Robbins, Stephen, 2010: 58-60).

La mayoría de las personas no se da cuenta del enorme efecto que la **cultura nacional** tiene en su interpretación de los hechos cotidianos. *La cultura nacional es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante.*

Las organizaciones deben lidiar cada vez más con un conjunto diverso de proveedores, clientes, competidores y empleados de distintas culturas.

D.4) Condiciones demográficas: abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar. Los cambios en estas características pueden afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

D.5) Condiciones tecnológicas: en términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas, las formas en que los gerentes dirigen a sus empleados y la manera de comunicarse.

D.6) Condiciones globales: la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones. Los gerentes enfrentan el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo (Robbins, Stephen, 2010: 60).

Finalmente, es importante saber *cuáles* son los diversos *componentes del entorno*, pero también *cómo* afecta el entorno a los gerentes.

Se distinguen *dos formas* en las que el ambiente afecta a los gerentes: 1) a través del grado de incertidumbre ambiental presente y 2) a través de las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externas.

- ✓ *La incertidumbre ambiental es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización.*

1. **Grado de cambio:** si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, lo llamamos *entorno dinámico*. Si el cambio es mínimo, lo llamamos *entorno estable*.

2. **Grado de complejidad ambiental:** se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes.

Esas dimensiones dan la siguiente *matriz de incertidumbre ambiental*:

Figura 7: Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1: Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno, son similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 2: Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno, son similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Celda 3: Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno, no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 4: Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno, no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

Fuente: Robbins, Stephen "Administración", pág. 61.

Los gerentes tienen mayor influencia sobre los resultados de la organización en la celda 1 que en la 4. Las organizaciones actuales enfrentan cambios más dinámicos, lo que hace que sus entornos sean más inciertos (Robbins, Stephen, 2010: 61-62).

- ✓ **Administración de las relaciones entre las partes interesadas:** es otra forma en la que el entorno influye a los gerentes. Cuanto más abiertas y seguras sean estas relaciones, más influencias tendrán los gerentes sobre los resultados organizacionales.

Las *partes interesadas* son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones. A su vez, pueden influir en la organización.

Las partes interesadas incluyen tanto grupos internos como externos y pueden ser: empleados, clientes, grupos de acción social y política, competidores, asociaciones

comerciales e industriales, gobiernos, medios, proveedores, comunidades, accionistas, sindicatos.

La administración de las relaciones con las partes interesadas puede conducir a resultados deseables para la organización, como mejorar las predicciones en los cambios ambientales, innovaciones exitosas, mayor grado de confianza entre las partes interesadas y mayor flexibilidad organizacional para reducir el efecto del cambio. Además afecta el desempeño organizacional. Como una organización depende de estos grupos externos como fuentes de ingresos (recursos) y como receptores de resultados (bienes y servicios), los gerentes deben considerar sus intereses cuando tomen decisiones.

Cuanto más importante sea una parte interesada y más incierto el entorno, más tendrán que confiar los gerentes en establecer sociedades con esa parte y no sólo reconocer su existencia (Robbins, Stephen, 2010: 62-63).

Finalmente, teniendo en cuenta que los factores y *fuerzas del entorno* afectan el *desempeño de la organización*, para poder lidiar con los cambios que se producen tanto en el entorno específico como general, las organizaciones suelen requerir de ciertos cambios en su interior. A continuación nos referiremos al *cambio organizacional*.

I.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El *cambio organizacional* se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización (Hellriegel, Don y otros, 2009: 388).

Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado. Para cambios importantes, por lo general una organización contrata consultores externos que le brinden consejo y apoyo.

Los cambios organizacionales pueden abarcar modificaciones en la estructura, en la tecnología y en el personal.

Cuadro 10: Tipos de cambio organizacional.

TIPOS	DESCRIPCIÓN
<i>Cambios en la estructura</i>	Incluyen cambios en variables estructurales como relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, otorgamiento de facultades de decisión a los empleados o rediseño de puestos.
<i>Cambios en la tecnología</i>	Abarcan las modificaciones en la forma en que se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados. Hoy en día, los cambios tecnológicos por lo general significan la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización.
<i>Cambios en el personal</i>	Comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, aunque no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) pretende lograr cambios en el personal de la organización y hacer que trabajen mejor juntos, pero antes de aplicar estas técnicas, los gerentes deben asegurarse de que han tomado en cuenta las características culturales y si dichas técnicas tienen sentido en la cultura local.

Fuente: Robbins, Stephen "Administración", págs. 261-264.

Una vez que se ha decidido que se necesita un cambio, los administradores tienen a su disposición diversos métodos que pueden utilizar para que ocurra. A continuación se analizarán **cuatro métodos principales** (Hellriegel, Don y otros 2009: 400-405):

1.3.1. CAMBIO TECNOLÓGICO

Implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que afectan los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información.

Hoy el cambio tecnológico con frecuencia involucra nuevas formas de tecnología de la información. A medida que la tecnología de la información sigue evolucionando, las organizaciones han ido encontrando mayor facilidad para crear vínculos entre los proveedores, los productores, los distribuidores y los clientes.

1.3.2. REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que se concentran en realinear a los departamentos, modificar quién toma las decisiones y fusionar o reorganizar a los departamentos de la organización.

*Dos enfoques básicos para el rediseño de la organización: **rediseño estructural** y **reingeniería**.*

B.1) Rediseño estructural: el cambio de estructura significa modificar la configuración en la distribución de autoridad, responsabilidad y control de una organización. Un método es el downsizing o disminución de tamaño ante un desempeño deficiente de la organización.

B.2) Reingeniería: es una *modificación radical en el diseño de las funciones y los procesos de la organización*.

Según el Manual elaborado en la Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Subsecretaría de la Gestión Pública, Presidencia de la Nación, la **reingeniería de procesos** se puede utilizar para dar **respuesta a distintas situaciones**:

- Corrección de deficiencias en el proceso.
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los clientes, reformas administrativas, entre otros)
- Búsqueda de mejora continua (incorporación de innovaciones, nuevas tecnologías o herramientas de gestión).
- Estructuración de un nuevo proceso.

La **reingeniería de procesos** comprende **tres etapas**:

1. Plan estratégico: en esta etapa se deben definir, a partir de los objetivos y metas fijadas, los procesos que serán objeto de rediseño o reingeniería en forma prioritaria, la composición del equipo multidisciplinario de trabajo, las técnicas descriptivas de los procesos actuales y la presentación de los que serán propuestos.

2. Análisis de los procesos y propuestas de rediseño o reingeniería: la reingeniería de procesos sólo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización. Esta etapa incluye la descripción y análisis de los procesos, la elaboración de las propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberán realizar.

3. Implementación: la implementación exitosa de la reingeniería de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos o responsables, la

situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de resultados.

1.3.4. REDISEÑO DE LOS PUESTOS

Implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos de los empleados. Dos métodos de rediseño de puestos: simplificación y enriquecimiento.

La *simplificación del puesto* incluye el análisis científico de las tareas que desempeñan los empleados con el objeto de descubrir procedimientos para producir la cantidad máxima de productos con el mínimo de insumos.

El *enriquecimiento* significa modificar las especificaciones del puesto de modo que amplía y aumenta el desafío de las tareas requeridas y para incrementar la productividad (Hellriegel, Don y otros, 2009: 402-403).

1.3.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia de las ciencias de la conducta, planeada y de largo plazo, que tiene por objeto comprender, transformar y desarrollar a la fuerza de trabajo de una organización con miras a mejorar su efectividad (Hellriegel, Don y otros, 2009: 403).

El desarrollo de una organización es un proceso planeado de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización y tiene entre sus principales objetivos: mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad, eficacia, adaptación a un mundo cada día más competitivo y a la acelerada evolución de la tecnología.

El punto focal del DO es transformar a las personas, pero no alcanza sólo con ello, se debe incluir además cambios de diseño, tecnológicos y de procesos.

Los *métodos de DO* o *cambio cultural* más usados son los *grupos de enfoque* o *focus groups*, la *retroalimentación de encuestas* y la *creación de equipos*.

✓ *Grupos de enfoque o focus groups.* Cuando se utilizan estos grupos para el DO, la meta que suele perseguirse es obtener información sobre lo que piensan los empleados acerca de la situación actual de su organización. Consiste en una discusión entre varios empleados en torno a un tema o cuestión de interés específico, la cual ha sido planeada con sumo cuidado y es encabezada por un facilitador capacitado.

✓ *Estudios de retroalimentación.* Es un proceso que permite que los administradores y los empleados consignen lo que sienten y piensan de la organización y para conocer lo que otros sienten y piensan de sus propios comportamientos. La retroalimentación se obtiene por medio de un cuestionario preparado de antemano, que se distribuye entre todos los empleados para que lo contesten y devuelvan de forma anónima.

✓ *Creación de equipos.* Es un proceso que desarrolla la capacidad de los miembros del equipo para colaborar de forma efectiva, de modo que puedan *desempeñar las tareas que les han sido asignadas*. Las actividades para la creación de equipos por lo normal hacen hincapié en la importancia que tiene desarrollar un clima de grupo seguro, en el cual las personas confían en las otras y donde se sienten en libertad para expresar sus sentimientos y compartir sus percepciones respecto a las experiencias y las molestias diarias (Hellriegel, Don y otros, 2009: 403-405).

Una implementación exitosa de un programa de DO genera casi automáticamente mayor compromiso del personal con los objetivos de la empresa y una mayor motivación y calidad en la tarea realizada (Alles, Martha, 2008:64).

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educativo muy complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal forma que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en progresión creciente.

Si bien las organizaciones hacen esfuerzos para que los procesos de cambio sean comprendidos por todas las partes y tratan de que todos perciban algún tipo de beneficio, el cambio no siempre es bienvenido (Alles, Martha, 2008: 107-113). Por ello, para la implementación exitosa de una modificación organizacional, es fundamental trabajar sobre la *resistencia al cambio*, que consiste en la conducta de un empleado

tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima (Alles, Martha, 2008: 118).

Las principales *razones* de la *resistencia* incluyen incertidumbre, hábitos, inquietudes sobre pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es beneficioso para la organización.

Cuadro 11: Razones de la resistencia al cambio.

<i>Razones</i>	<i>Descripción</i>
<i>Incertidumbre</i>	El cambio sustituye lo conocido por lo incierto. Por ejemplo, algunos podrían temer no ser capaces de aprender los nuevos métodos y desarrollar actitudes negativas frente al cambio o comportarse de manera deficiente si tienen que utilizar los nuevos métodos.
<i>Hábitos</i>	Actuamos por hábito. Somos criaturas de costumbres. La vida es bastante compleja; no queremos tener que considerar todo el rango de opciones para los cientos de decisiones que tomamos cada día. Para lidiar con esta complejidad, dependemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos confrontan con el cambio, nuestra tendencia a responder de la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.
<i>Temor a perder algo que ya poseemos</i>	El cambio amenaza la inversión que una persona ya ha hecho en el status quo. Cuanto más grande es la inversión de las personas en el sistema actual, más se resisten al cambio, porque temen perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, conveniencias personales y otros beneficios económicos que valoran.
<i>Creencia de una persona de que el cambio es incompatible con los objetivos e intereses de la organización</i>	Este tipo de resistencia puede resultar benéfica para la organización, si se expresa de manera positiva.

Fuente: Robbins, Stephen "Administración", págs. 264-265.

Por otra parte, siguiendo con el fenómeno del *cambio organizacional*, éste va de la mano con la *innovación*, lo que significa, necesariamente, la adopción de nuevas herramientas y formas de trabajar.

1.3.6. INNOVACIÓN

Un entorno dinámico y cambiante hace que la *innovación* y el *cambio* sean tan importantes para las organizaciones establecidas como para las nuevas.

La innovación se refiere al descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas.

Los *tipos de innovación* más básicos son la *técnica*, la de *procesos* y la *administrativa* (Hellriegel, Don y otros, 2009: 406-409).

Técnica. Es la creación de nuevos bienes o servicios.

De proceso. Implica crear una manera nueva de producir, vender y/o distribuir un bien o servicio existentes.

Administrativa. Ocurre cuando la creación de un nuevo diseño organizacional apoya mejor el desarrollo, la producción y la entrega de bienes y servicios. Algunas otras formas de innovaciones administrativas son los equipos de trabajo virtuales, las organizaciones en forma de red y las virtuales.

La *innovación* y el *cambio* exitosos son procesos permanentes en las *organizaciones que aprenden*, forman parte de su rutina diaria, son una forma de la vida organizacional.

Una organización que aprende tiene tanto el ímpetu como las capacidades para modificarse o transformarse y para mejorar su desempeño de forma continua. Aprende de experiencias del pasado, de los clientes, de diversas partes de la empresa y de otras empresas. Cambian a un ritmo que es tan veloz o, incluso más veloz, que el ritmo de cambio de sus entornos. Presentan cinco *características*:

a) **Liderazgo compartido.** En las organizaciones que aprenden todos los empleados comparten la responsabilidad de tomar decisiones, dirigir las operaciones y alcanzar las metas organizacionales. Estas tareas de liderazgo no son responsabilidad exclusiva de los altos directivos. Se fomenta que todo el mundo encuentre formas para mejorar la organización y sus productos.

b) Cultura de la innovación. El liderazgo compartido va de la mano con una cultura de la innovación. En las organizaciones que aprenden, la innovación exitosa es un proceso permanente que se convierte en parte de la rutina diaria.

b.1) Comunidad. A efecto de apoyar la innovación, las organizaciones que aprenden alientan un sentido de comunidad y confianza. Todos trabajan juntos, con respeto por los demás y con capacidad para comunicarse de forma abierta y honesta. Las personas están dispuestas a compartir la información y el conocimiento que tienen. El sentido de comunidad también produce en los empleados el sentimiento de que son importantes y que están recibiendo un trato justo. Los empleados cooperan porque quieren y no porque tienen que hacerlo. Cuando las personas sienten que forman parte de una comunidad, están más dispuestas a hacer el esfuerzo extra que se necesita para identificar problemas y resolverlos. También es más probable que compartan sus soluciones con sus compañeros.

b.2) Aprendizaje continuo. Este tipo de organizaciones fomentan infinidad de maneras para que los individuos aprendan. Una forma es el empowerment o atribución de facultades, con lo cual se otorga a los empleados la responsabilidad de identificar problemas y resolverlos. Otra forma es la capacitación formal.

c) Estrategia enfocada al cliente. Las organizaciones que aprenden agregan valor para los clientes porque identifican sus necesidades y a continuación desarrollan formas que satisfagan esas necesidades. Las estrategias enfocadas al cliente reflejan una clara comprensión de la importancia que los clientes tienen para el éxito de la organización a largo plazo y sientan las bases para alinear todas sus actividades centrales.

d) Diseño organizacional orgánico. El diseño de las organizaciones que aprenden suele reflejar el énfasis en los sistemas orgánicos, en lugar de los mecanicistas. Resaltan la utilización de los diseños de equipos multidisciplinarios, comunidades de prácticas y organización en forma de red.

En las organizaciones que aprenden, los empleados que tienen distinta experiencia forman equipos multidisciplinarios, tienen bastante autonomía para tomar decisiones clave y pueden emprender acciones. Las estructuras basadas en equipo son más flexibles y fluidas que en un diseño funcional. El conocimiento fluye con mayor

facilidad entre los miembros de la organización y ello contribuye al aprendizaje y crea oportunidades para la innovación.

e) Uso intensivo de la información. La información es el líquido vital de las organizaciones que aprenden. Para que éstas sean efectivas deben emprender una amplia observación del entorno, orientarse a las mediciones y fomentar la comunicación de los problemas y las soluciones que se comparten.

e.1) Observación del entorno. Los administradores de las organizaciones que aprenden observan con suma atención el entorno interno y el externo en busca de información. Del entorno externo obtienen información acerca de la manera en que los clientes están reaccionando ante los bienes y servicios actuales, cómo quedan éstos después de que los clientes los comparan con los de los competidores y si existen nuevos competidores entrando en el mercado o no. La información obtenida del entorno interno indica lo que los empleados piensan de la organización, si su atención está centrada en el cliente o no, si sienten que tienen energía suficiente para resolver problemas complejos o no y si es probable que los empleados clave abandonen la organización para ir con los competidores.

e.2) Orientación a la medición. Las organizaciones aprenden para mejorar. Para poder juzgar su mejora, una organización debe saber dónde se ubicaba antes y dónde está ahora. La medición sistemática permite evaluar la mejora.

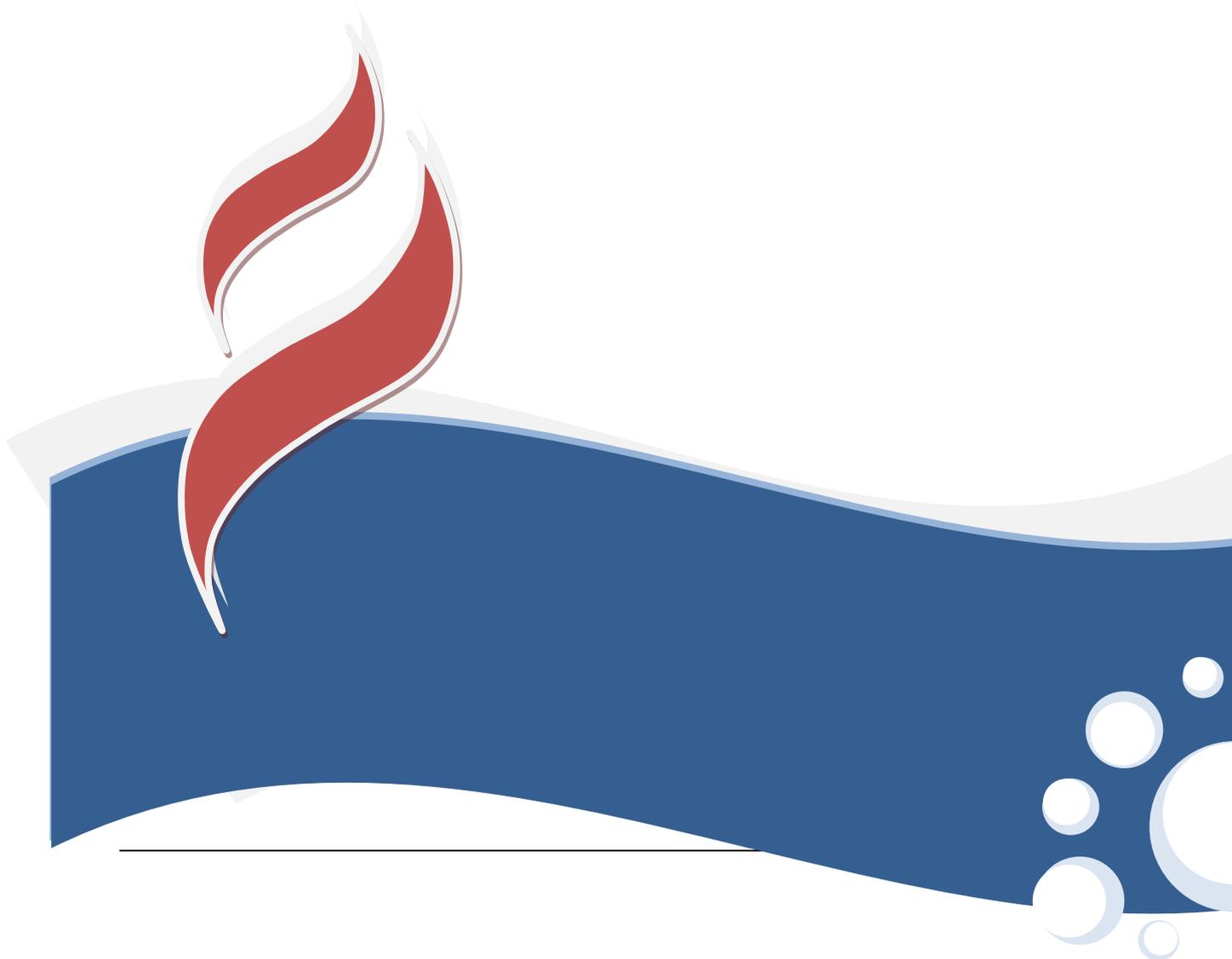
e.3) Comunicación. Conceden valor a la información “blanda” (conocimiento tácito o chisme). La evidencia anecdótica (que se obtiene en la atención al cliente por ejemplo) permite saber dónde radican los problemas y sugerir que se necesitan mejoras (Hellriegel, Don y otros, 2009: 409-414).

En síntesis, el estudio del CO permite describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en distintas circunstancias, comprender por qué se comportan de determinada manera y aplicar medidas para guiar cierto comportamiento en el trabajo. El CO se relaciona con la cultura organizacional, por lo tanto, cuando se desee influir de algún modo en ésta, se debe corresponder con el CO.

La descripción y conceptualización de los factores del CO nos permitirá efectuar un diagnóstico cultural de la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial 1°, 3° y 4° Circunscripción Judicial, para determinar la pertinencia de la aplicación de procesos

modernizadores, lo que será expuesto en el Capítulo III de esta Tesis. Previo a ello y siguiendo un hilo conductor según los objetivos planteados, analizaremos la variable “procesos de modernización tecnológica” en el marco del sector público.

CAPÍTULO II: MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA



En la presente tesis, planteamos como segundo objetivo “identificar las características y antecedentes iberoamericanos, nacionales y provinciales de los procesos de modernización tecnológica”, lo cual se desarrollará en este capítulo.

Una política integral de modernización del Estado no puede abordarse sólo con la incorporación o implementación de una única herramienta, sino que deben considerarse distintas dimensiones que involucran a organismos y actores diferentes. No obstante y, siguiendo con el objetivo mencionado en el párrafo precedente, el presente capítulo se focalizará en una de esas dimensiones: la incorporación y desarrollo de las “tecnologías de la información y las comunicaciones” (en adelante TIC’s) en el funcionamiento de las organizaciones públicas, como herramientas que contribuyen al cambio tecnológico y social y que permiten fortalecer y adaptar las capacidades organizacionales a un contexto que está en continuo y permanente cambio, así como implican una transformación en las modalidades de relación del Estado con los ciudadanos.

Comenzaremos conceptualizando y caracterizando las TIC’s, para luego citar los antecedentes iberoamericanos, nacionales y provinciales en este tema.

II. 1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS.

La humanidad se halla en medio de una “explosión” de la información, un fenómeno tan amplio que está cambiando el aspecto de toda nuestra sociedad. En la década de 1950, después de la introducción de la computadora electrónica digital, la producción de información se elevó de súbito y provocó la asombrosa proliferación de datos a la que se enfrenta el mundo hoy. Esto se debió, en parte, a la gran rapidez de funcionamiento de las computadoras, a su flexibilidad y a sus capacidades analíticas únicas. El resultado fue la recopilación de más información sobre más acontecimientos y actividades que, combinada con otros instrumentos que se habían desarrollado, impulsó a la mayor parte del mundo hacia esta nueva era de la información. Durante los años ochenta comenzó a hablarse del impulso de una sociedad industrial hacia una *sociedad de la información*. El conocimiento y la información se transformaron en el incentivo y la fuerza del cambio y la revolución.

En un entorno cada vez más complejo y caracterizado por ritmos rápidos de cambios, las nuevas TIC's se convierten en un instrumento cada vez más esencial para que las organizaciones puedan lograr sus metas y objetivos en forma apropiada. En este escenario, la transmisión de información entre los altos niveles jerárquicos y los empleados, resulta fundamental a la hora de cerciorarse de que las unidades organizativas estén progresando de acuerdo con los objetivos planeados. En ello, debe tenerse siempre presente que las organizaciones no son agrupamientos incoherentes de trabajadores o estaciones de trabajo, sino que todas las actividades están relacionadas, cada individuo interactúa con sus colegas; las organizaciones son sistemas-componentes individuales interconectados que persiguen metas y objetivos comunes. Por esto, la presente tesis está formulada desde un enfoque sistémico, a partir del cual una organización se visualiza formada por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad. Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a las demás.

El enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos.

Ninguna organización puede sobrevivir durante un prolongado tiempo si ignora los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o de las diversas entidades de las que depende (Robbins, Stephen, 2010: 35-36).

II.1.1. ¿QUÉ SON LAS TIC'S?

Según un documento elaborado por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación Argentina, *las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) son aquellas herramientas tecnológicas que nos permiten procesar, almacenar, administrar y transmitir información rápida, segura y, de requerirse, masivamente*. Estos nuevos mecanismos se han convertido progresivamente en parte importante de la vida cotidiana de los ciudadanos de las sociedades modernas, generando un cambio irreversible en la manera de comunicarse.

Así, podemos establecer que las nuevas TIC's son un conjunto de herramientas computacionales e informáticas que permiten el tratamiento y acceso a la información de la más variada forma. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales.

Las TIC's pueden mejorar la productividad aumentando el volumen del trabajo realizado y la velocidad con la cual se ejecutan las transacciones; además permiten reducir errores o aumentar la precisión. Sin embargo, para conseguir los resultados esperados, debe lograrse una adecuada integración de los elementos que forman parte del sistema de información, tales como procedimientos correctamente diseñados, personal eficiente y calificado y equipamiento adecuado.

La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos y ha modificado la forma en que se comunican los miembros de una organización. En consecuencia, la comunicación se halla influenciada por la tecnología de la información.

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros organizacionales ya no se ven restringidas por la geografía o el tiempo. El trabajo colaborativo entre los individuos, la distribución de la información y la integración de las decisiones y el trabajo tienen el potencial de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional.

La incorporación de nueva tecnología ha creado retos de comunicación especiales. Los dos principales son:

- *Asuntos legales y de seguridad*: las formas de comunicación en línea (por ejemplo, correo electrónico, blogs) son vías rápidas y fáciles para comunicarse, pero un uso inapropiado puede generar problemas legales. En cuanto a los problemas de seguridad, las organizaciones necesitan asegurarse de que la información confidencial permanezca confidencial; también los sistemas de cómputo y de correo electrónico de una corporación deben estar protegidos contra los hackers (personas que intentan acceder a los sistemas de cómputo sin una autorización) y contra el spam (correo basura).

- *Interacción personal*: otro reto comunicacional en la era de internet es la falta de interacción personal. Aún cuando dos personas se comuniquen cara a cara, la comprensión no siempre se logra. No obstante, puede ser en particular desafiante alcanzar la comprensión y colaboración para llevar a cabo el trabajo cuando la comunicación se da en un ambiente virtual (Robbins, Stephen, 2010: 326-329).

En los términos de Stephen Robbins dos adelantos de la tecnología de la información están produciendo el impacto más importante en la comunicación organizacional: los sistemas de cómputo en red y la capacidad inalámbrica.

- **Sistemas de cómputo en red**: mediante este sistema una organización vincula sus computadoras creando una red organizacional. De esta manera los miembros de una organización pueden comunicarse entre sí y obtener información donde estén. Algunas de las aplicaciones del sistema de red: *correo electrónico, envío de mensajes instantáneos, máquinas de fax, intercambio de datos electrónicos, teleconferencia, videoconferencia*.

Los sistemas de cómputo en red han permitido el desarrollo de redes internas (intranets) y redes externas (extranets) organizacionales. Una **red interna** es un sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados. Suelen utilizarse como medios para que los empleados compartan información y colaboren en documentos y proyectos de diferentes sitios. Una **red externa** es una red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de

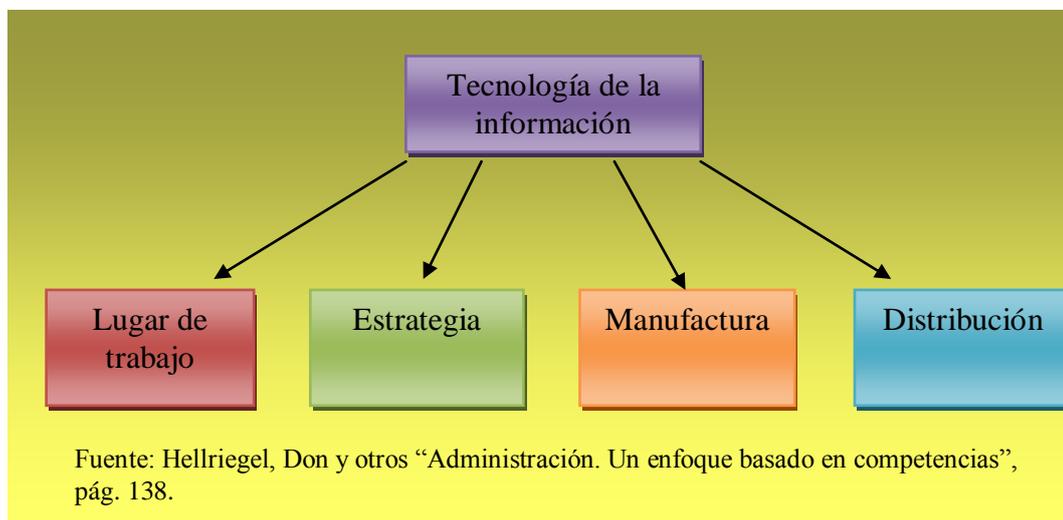
Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de la organización.

- **Capacidades inalámbricas:** a diferencia de los sistemas de cómputo en red que requieren que las organizaciones (y los empleados) se conecten por medio de cables, la comunicación inalámbrica depende de señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física, usando señales de microondas, satélites, ondas y antenas de radio o rayos de luz infrarroja. Ejemplos: hot spots o puntos calientes (sitios donde los usuarios obtienen acceso inalámbrico a Internet), notebook o computadora personal, teléfonos inteligentes inalámbricos.

II.1.2. EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Don Hellriegel y otros analizan la función que la tecnología desempeña en cuatro campos: el *centro de trabajo*, la *estrategia*, la *manufactura* y los *canales de distribución* (2009: 137-141).

Figura 1: Efectos de la tecnología de la información en las organizaciones



Efectos de la tecnología:

1.- En el lugar de trabajo. Ante el avance tecnológico, las organizaciones necesitan empleados que cuenten con más competencias para desempeñar estos nuevos trabajos tecnológicamente avanzados. En la mayoría de los empleos no se concede un valor extraordinario a la fuerza física.

2.- En la estrategia. En la actualidad, las tecnologías informáticas son esenciales en casi todas las organizaciones (por ejemplo, el uso de tecnologías modernas permiten a las empresas una mayor participación en el mercado, que aquellas que usan tecnologías obsoletas). La tecnología de información crea opciones para los administradores que no eran posibles con tecnologías anteriores, por ejemplo, los consumidores pueden comprar por medio de los sitios web y los “centros electrónicos de compra” con más facilidad que utilizando el directorio telefónico o que acudiendo a centros comerciales o establecimientos individuales.

3. En la manufactura. Los adelantos de la tecnología para diseño y producción han permitido que disminuya de forma significativa la cantidad de tiempo que se necesita para introducir un nuevo producto al mercado. Las computadoras y análisis estadísticos utilizados en la manufactura también han aumentado la calidad, gracias a la integración de máquinas y procesos por medio de bases de datos comunes y rutinas que simplifican los procedimientos y disminuyen el potencial de errores humanos.

4.- En la distribución. En la década de los noventa, la fuerza tecnológica individual más grande fue con seguridad el cambio en la forma de distribuir bienes y servicios. La fuerte presencia de Internet y la World Wide Web, que permitió los pedidos, la distribución y las ventas en línea, modificaron la forma en que las organizaciones competían para conseguir clientes (por ejemplo, American Airlines y otras líneas aéreas permiten a los viajeros imprimir sus pases para abordar en su hogar o centro de trabajo para no tener que esperar formados en una fila).

Para todas las empresas, la supercarretera de la información de Internet representa un cambio importante en la tecnología. Esta supercarretera, como las tecnologías de ingeniería por computadora que revitalizaron las manufacturas, tiene capacidad para transformar las formas básicas en que las personas se comunican en el trabajo y el hogar.

Este componente del entorno en forma de una nueva tecnología, produce un cambio en el área político-jurídica en la medida que clientes y administradores luchan con los problemas de que su información confidencial viaje por todo el mundo.

II.1.3. DEMANDA DE TICS

La demanda de los productos y servicios del sector TIC's viene de todos los sectores de la sociedad. Se pueden dividir en los siguientes grupos:

Empresas. Las empresas son grandes consumidores de TIC's. Utilizan minicomputers para correr sus enterprise-level applications y también PCs para uso de sus empleados. Cabe añadir que, como todos los actores que utilizan TIC's, tienen conexiones de acceso a Internet.

Gobierno. Se podría considerar que el gobierno funciona en parte como una gran empresa. Consumen la misma clase de productos y servicios de TIC's (minicomputers, PCs, software para PCs).

Familias. Las familias tienden a necesitar un régimen de TIC's de otro tipo que los previamente mencionados. Primero, no usan grandes equipos de hardware, solamente PCs. Segundo, el software que utilizan es por lo general de entretenimiento tanto como de productividad. No utilizan servicios como el soporte técnico que necesitan las grandes empresas. Al igual que las empresas y el gobierno, consumen acceso a Internet (Casaburi, Gabriel y otros, 2000: 10-11).

II.1.4. APORTACIONES DE LAS TIC'S

El aspecto central a través del cual las TIC's generan sus impactos positivos en la sociedad es la conectividad. No es el valor y la potencia de una computadora aislada lo que cuenta, sino el poder de la suma de beneficios que trae la conexión entre ellas lo que permite un manejo y transmisión de información que potencian la acción de los individuos y las organizaciones (Casaburi, Gabriel y otros, 2000: 8).

Sus principales aportaciones a las actividades humanas se concretan en una serie de funciones que nos facilitan la realización de nuestros trabajos porque siempre

requieren una cierta información para realizarlo, un determinado proceso de datos y a menudo también la comunicación con otras personas; y esto es precisamente lo que nos ofrecen las TIC's:

- *Fácil acceso a todo tipo de información*, sobre cualquier tema y en cualquier formato (textual, icónico, sonoro), especialmente a través de Internet.

- *Instrumentos para todo tipo de proceso de datos*. Los sistemas informáticos, integrados por ordenadores, periféricos y programas, nos permiten realizar cualquier tipo de proceso de datos de manera rápida y fiable: escritura y copia de textos, cálculos, creación de bases de datos, tratamiento de imágenes, entre otros. Para ello disponemos de programas especializados: procesadores de textos, editores gráficos, hojas de cálculo, gestores de bases de datos, editores de presentaciones multimedia y de páginas web, que nos ayudan especialmente a expresarnos y desarrollar nuestra creatividad, realizar cálculos y organizar la información.

- *Canales de comunicación* inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo mediante la edición y difusión de información en formato web, el correo electrónico, los servicios de mensajería inmediata, los fórums telemáticos, las videoconferencias, los blogs⁵ y las wiki⁶.

- *Almacenamiento de grandes cantidades de información* en pequeños soportes de fácil transporte (pendrives, discos duros portátiles, tarjetas de memoria).

- *Automatización de tareas*, mediante la programación de las actividades que queremos que realicen los ordenadores, que constituyen el cerebro y el corazón de todas las TIC. Ésta es una de las características esenciales de los ordenadores, que en definitiva son máquinas que procesan automáticamente la información siguiendo las instrucciones de unos programas.

- *Interactividad*. Los ordenadores nos permiten “dialogar” con programas de gestión, videojuegos, materiales formativos multimedia, sistemas expertos específicos.

⁵ Un **blog** es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

⁶ Las **wiki** son las páginas web cuyos contenidos pueden ser editados por múltiples usuarios a través de cualquier navegador. Dichas páginas, por lo tanto, se desarrollan a partir de la colaboración de los internautas, quienes pueden agregar, modificar o eliminar información.

Esta interacción es una consecuencia de que los ordenadores sean máquinas programables y sea posible definir su comportamiento determinando las respuestas que deben dar ante las distintas acciones que realicen ante ellos los usuarios.

- *Homogeneización de los códigos* empleados para el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información: textual, sonora, icónica y audiovisual. Con el uso de los equipos adecuados se puede captar cualquier información, procesarla y finalmente convertirla a cualquier formato para almacenarla o distribuirla. Así por ejemplo, ciertos programas de reconocimiento de caracteres leen y convierten en voz los textos, programas de reconocimiento de voz que escriben al dictado, escáneres y cámaras digitales que digitalizan imágenes.

- *Instrumento cognitivo* que potencia nuestras capacidades mentales y permite el desarrollo de nuevas maneras de pensar.

II.1.5. FRENO A LA EXPANSIÓN DE LAS TIC'S

No obstante, a pesar de la gran utilidad de las TIC's, existen diversas circunstancias que dificultan su más amplia difusión entre todas las actividades y capas sociales:

- *Problemáticas técnicas*: incompatibilidades entre diversos tipos de ordenador y sistemas operativos, el ancho de banda disponible para Internet (insuficiente aún para navegar con rapidez y visualizar vídeo de calidad on-line), la velocidad aún insuficiente de los procesadores para realizar algunas tareas (reconocimiento de voz perfeccionado, traductores automáticos).

- *Falta de formación*: la necesidad de conocimientos teóricos y prácticos, de aptitudes y actitudes favorables a la utilización de estas nuevas herramientas (alfabetización en TIC's).

- *Problemas de seguridad*: circunstancias como el riesgo de que se produzcan accesos no autorizados a los ordenadores de las organizaciones que están conectados a Internet.

- *Barreras económicas*: a pesar del progresivo abaratamiento de los equipos y programas informáticos, su precio aún resulta condicionante para numerosas

organizaciones. Además, su rápido proceso de obsolescencia aconseja la renovación de los equipos y programas cada cuatro o cinco años.

- *Barreras culturales*: el idioma dominante, el inglés, en el que vienen referencias e informaciones de Internet (el cual es conocido por una mínima proporción de personas); la tradición en el uso de instrumentos tecnológicos avanzados (generalmente inexistente en países poco desarrollados).

En el diseño de las TIC's es necesario conocer las características culturales de la organización, sus valores, tradiciones y comportamientos.

II.2. ANTECEDENTES

II.2.1. TRANSICIÓN PARADIGMÁTICA: DEL PARADIGMA BUROCRÁTICO A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La convergencia de las *Nuevas TIC's* en las últimas décadas generó un notable impacto en la vida cotidiana de la sociedad, llevando a un impulso de una sociedad industrial hacia una *sociedad de la información*, en la que cambia, entre otros aspectos, el modo en que las administraciones públicas interactúan con la sociedad civil.

El *Estado* ha vivido a lo largo de las últimas décadas una *transición paradigmática* como respuesta a las complejas y crecientes demandas ciudadanas, desarrollando para ello planes estratégicos de *innovación tecnológica*.

En una realidad en la que se ha visto reflejada un fenomenal aumento de la complejidad de las interacciones humanas, con una ciudadanía cada vez más demandante, entra en *crisis el paradigma burocrático*, que fuera instaurado a comienzos del siglo XVII en los Estados Naciones europeos y que dos siglos más tarde se había convertido en la mejor contraparte de nuestras instituciones democráticas (Crozier, Michel, 1996: 1). El sistema burocrático no logra ajustarse a las exigencias de la presente era totalmente nueva y diferente. Esto se debe a que el *paradigma burocrático* consolida prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de

autonomía para la acción creativa e innovadora (Makón, Marcos, 2000: 2). La situación de fragmentación y subordinación que implica el modelo burocrático paraliza las comunicaciones y por ende, restringe la innovación, en un contexto en el que en la revolución postindustrial se tiende a desplazar rápidamente a las actividades industriales por los servicios y las comunicaciones (Crozier, Michel, 1996: 2).

Esta crisis del modelo burocrático se produce en el marco de dos generaciones de *reformas del Estado*:

1- La primera donde el eje estuvo en el ajuste estructural que condujo a la disminución del tamaño del Estado y el predominio total del mercado, priorizando la apertura comercial y el ajuste fiscal (década del 80). Después de algún tiempo se constató que la solución no estaría en el desmantelamiento del aparato estatal, sino en su reconstrucción.

2- La segunda generación de reformas se orientó a reconstruir el aparato estatal. Se trata de construir un Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post industrial, un Estado para el siglo XXI que, además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. De este modo, se busca una tercera vía entre el *laissez-faire* neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal.

La nueva “generación” de reformas prioriza una serie de transformaciones “hacia adentro” del Estado, apoyadas cada vez más en las ideas básicas provenientes de las ciencias de gestión o del *management*, cuya legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público encuentra sustento en la experiencia “exitosa” acumulada en el sector privado durante las últimas décadas (López, Andrea, 2002: 7).

En un mundo contemporáneo sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente, resulta necesario introducir *cambios en la gestión de las instituciones públicas* para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad. En este contexto aparece el paradigma de la “*Nueva Gestión*”

Pública” o Nueva Gerencia Pública⁷, el cual se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el *cambio* y la *modernización* de las *administraciones públicas*.

La *NGP* intenta trasladar la cultura de orientación de los resultados a las organizaciones del sector público mediante la introducción de algunas reformas estructurales en la gestión. Este *nuevo modelo de Estado* “orientado al ciudadano” pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado. Se caracteriza por la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos (López, Andrea, 2002: 9).

El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial. La *NGP* enfatiza la incorporación de las herramientas del *management privado* en el sector público, para recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados efectivamente producidos. Este nuevo modelo procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas.

Según el CLAD (1998: 10), cuyo papel estratégico es el de promover la reforma gerencial del Estado Latinoamericano, la Reforma Gerencial presupone, completa y modifica la primera gran reforma del Estado moderno, la reforma burocrática weberiana, que instauró un servicio público profesional y meritocrático, condición esencial para que la administración pública gerencial sustituya a la administración pública burocrática.

⁷ Nueva Gestión Pública o Nueva Gerencia Pública en adelante *NGP*.

La reforma gerencial acoge un aspecto esencial del modelo burocrático weberiano, la profesionalización, y modifica los demás, con el propósito de reconstruir el aparato estatal para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Puede considerarse a los Estados Unidos como uno de los países promotores del modelo para la nueva gerencia pública, a partir de la importante difusión alcanzada por la obra conocida como la “*Reinvención del Gobierno*”.

Osborne y Gaebler en su famoso libro “*Reinventando el Gobierno*”, destacan que los principios que guiarían la acción modernizadora son las denominadas “*Cinco R*”: “*Reestructuración*”, “*Reingeniería*”, “*Reinvención*”, “*Realineación*” y “*Reconceptualización*”.

✚ **Reestructurar:** significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público. **Reingeniería:** es un concepto de cambio organizacional que se ha difundido con gran fuerza en los años noventa y que propone, en esencia, «*empezar de nuevo*», más que tratar de «*arreglar*» los problemas existentes mediante soluciones parciales. Como tecnología de gestión, está orientado hacia los procesos. La reingeniería aprovecha las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el “papeleo” innecesario y redundante.

✚ **Reinventar:** es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público.

✚ **Realineación:** sucede a la reinvención. Definida la estrategia de mercado, los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado.

✚ **Reconceptualización:** apunta básicamente a mejorar en todas sus dimensiones al ciclo de aprendizaje organizacional. Paulatinamente, cobran sentido los preceptos de “*adaptabilidad*”, “*innovación*”, “*representación*” y “*participación*” como ideas fuerza para la configuración de un *paradigma post-burocrático*.

Por otra parte, uno de los *principios* sobre el que se ha trabajado con mayor insistencia desde la NGP consiste en “*dejar que los gestores gestionen*”, aludiendo así a

la búsqueda del incremento de la responsabilidad de quienes administran los servicios ante el público. Con base en el enfoque “orientado al cliente”, se propugna una mayor delegación de poder hacia los gestores para actuar con flexibilidad para mejorar el servicio, tomando en cuenta las demandas y preferencias del consumidor.

En general, las propuestas e iniciativas conocidas como de "*orientación al cliente*" se asumen, en el marco de la *NGP*, como un cambio en las reglas de juego entre los proveedores y los destinatarios de los servicios públicos. Así, la preocupación por las demandas diferenciadas, la calidad de los servicios y la fijación de los correspondientes mecanismos de resarcimiento en caso de declinación en los niveles de servicio ofrecidos, además de la instrumentación de sistemas de queja y de mecanismos de participación y consulta, conforman los componentes básicos de esta tendencia innovadora y, según se declara, superadora del tradicional esquema en el que los usuarios de servicios públicos estatales poseían el rol de receptores pasivos y carentes de derechos específicos.

Este nuevo modelo implica un proceso de *reingeniería institucional*, pero también una profunda *transformación de los patrones de comportamiento* que rigen las relaciones entre los agentes del sector público y entre éstos y el sector privado. Tales dinámicas de cambio suelen generar resistencia entre diversos agentes, por lo que la aplicación de la *NGP* requiere un enfoque holístico de *gestión de cambio* que permita transformar las estructuras, procesos y cultura que predominan en la gestión de lo público.

La *NGP* brinda herramientas a los gerentes y funcionarios para ejecutar sus tareas en forma flexible, eficiente y transparente, estimulando el liderazgo y la innovación en el sector público. Sin embargo, *la NGP* no es una receta a aplicar, por el contrario, la flexibilidad del modelo permite adaptar las herramientas que brinda a múltiples contextos, adecuando su ejecución a las necesidades y dinámicas de cada sociedad.

La *NGP* supone *cambios estructurales y culturales* que implican procesos de transformación paulatina de los patrones de comportamiento de los funcionarios y los ciudadanos.

En *América Latina* se ha avanzado, desde la década de los noventa, en aplicar diversas experiencias que se enmarcan en el *paradigma de la NGP*, impulsadas por *procesos de modernización* de origen tanto interno como externo (FMI, BID y BM⁸), en búsqueda de la existencia de una administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos. Sin embargo, ciertos aspectos de la política latinoamericana obstaculizan esas transformaciones, tales como el arraigo de una cultura legalista, la ausencia de un servicio público profesional, el predominio de una cultura clientelista, el corporativismo y los liderazgos personalistas.

Ante la nueva realidad mencionada precedentemente, el *Estado* comenzó a impulsar el uso intensivo de las *nuevas tecnologías de la información y la comunicación*, a fin de optimizar así la gestión pública de manera permanente, con el propósito de ofrecer mejores servicios al ciudadano, garantizar la transparencia de los actos de gobierno, facilitar trámites y reducir sus costos, generar nuevos espacios de participación, reducir la brecha digital incluyendo a personas, empresas y comunidades menos favorecidas y propiciar la integración de la producción nacional al mercado global.

En esta *nueva concepción en la relación Estado-ciudadano* comienzan a instaurarse las premisas de lo que se denomina *“Gobierno Electrónico”*⁹. A continuación se citarán los antecedentes en este tema.

II.2.2. EL GOBIERNO ELECTRÓNICO

Hacia fines de los años noventa se comienza a trabajar sobre el concepto de GE como una manera de relacionar las acciones del Gobierno con el uso de las TICs.

El Banco Mundial se refiere al *GE* como *el uso de tecnologías de información por parte de las agencias gubernamentales, como por ejemplo, las redes de área extendida, Internet y la informática móvil. Estas tecnologías poseen el potencial para transformar las relaciones con los ciudadanos, empresas y otras ramas de gobierno.*

⁸ Instituciones internacionales como el FMI (Fondo Monetario Internacional), el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y el BM (Banco Mundial), dirigen varios programas de financiamiento en países con economías emergentes, en países en transición y en países en vías de desarrollo, con el fin de promover iniciativas de gobierno electrónico.

⁹ Gobierno Electrónico en adelante GE.

Estas tecnologías pueden tener diversos fines: mejorar la calidad de los servicios gubernamentales a los ciudadanos, promover las interacciones con las empresas e industrias, fortalecer la participación ciudadana a través del acceso a la información y más eficiente administración gubernamental. Los beneficios esperados son: disminuir la corrupción, promover la transparencia y convivencia y reducir costos.

La utilización de las TICs en la Administración Pública implica una transformación en las relaciones entre ciudadanos, empresas y otros entes públicos. Sugiere una redefinición de los marcos espaciales, temporales y de relaciones que permite hablar de una nueva forma de Administración del Estado. Esto implica la existencia de nuevos medios o canales para realizar las transacciones que modifican la interacción Estado-Ciudadano, y la posibilidad de que las dimensiones de tiempo y distancia desaparezcan, mediante la provisión de los servicios públicos fuera de las oficinas, atendiendo a la ciudadanía en cualquier punto del país y a cualquier hora.

Los principales ámbitos de acción para el desarrollo del GE son:

➡ ***Atención al Ciudadano***

Este ámbito considera el establecimiento de nuevas formas de relación gobierno-ciudadano que permitan al Estado brindar sus servicios en forma eficiente, eficaz y con independencia de las variables de tiempo y espacio. Entre las iniciativas de implementación se cuentan:

- Uso progresivo e interrelacionado de las TICs en las reparticiones públicas.
- Fomento y promoción del acceso de los ciudadanos a los servicios e informaciones gubernamentales.
- Orientación hacia la atención a través de Ventanillas Únicas (implementación de accesos virtuales a todos los servicios que ofrece el Estado a los ciudadanos desde un único punto de acceso).

➡ ***Buen Gobierno (Gestión Interna)***

Este ámbito busca el establecimiento de procesos internos que permitan la integración de los sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos y mejorar la gestión interna en las reparticiones públicas. Las principales iniciativas en este ámbito son:

- Rediseño y simplificación de procesos apoyados en el uso de las TICs.
- Desarrollo de programas continuos de enseñanza y entrenamiento utilizando TICs.
- Disponer de sistemas de información que apoyen funciones internas para facilitar y promover el flujo de información al interior.
- Integración entre reparticiones públicas para el otorgamiento de servicios unificados.

➡ ***Desarrollo y Fortalecimiento de la Democracia***

Este *ámbito supone la creación de mecanismos* que permitan al ciudadano jugar un rol activo en el quehacer del país, abriendo nuevos espacios y formas de participación ciudadana. Las principales iniciativas en este ámbito son:

- Adoptar medidas para facilitar a la ciudadanía el acceso a información pertinente, la consideración de sus opiniones y sugerencias.
- Creación de instancias de participación ciudadana y transparencia de la gestión.
- Desarrollo de sitios web informativos de fácil acceso y comprensivos.

Por otra parte, el GE se desarrolla sobre la base de tres grandes categorías de sujetos: a) los ciudadanos y organizaciones o asociaciones ciudadanas, b) el sector privado, a través de agentes económicos individuales o corporativos, y c) el Estado, a través de empleados estatales u otros agentes gubernamentales y estatales. Esto permite distinguir *cuatro tipos de GE*:

1. Gobierno a Ciudadano. En este tipo de GE se encuentran contempladas las iniciativas destinadas a entregar productos y/o servicios administrativos, de información y/o transacción a los ciudadanos por parte del Estado. Estas iniciativas generan potenciales ahorros en tiempo y dinero, medidos por los desplazamientos a las oficinas públicas y esperas en la atención que dejan de realizarse debido a estos nuevos canales de comunicación. Además permite una mayor flexibilidad, comodidad y ventajas del acceso a la información más actualizada.

2. Gobierno a Empresa. En este tipo de GE se encuentran contempladas las iniciativas destinadas a entregar productos y/o servicios administrativos, de información

y/o transacción a las empresas, por parte del Estado. Aquí también se obtienen beneficios relacionados con el ahorro de tiempo, dinero y flexibilidad en la obtención de información. Además, permite al Estado obtener ahorros importantes en sus costos administrativos, agilizar los procesos de creación de empresas y licitaciones y dar una imagen de transparencia en la gestión.

3. Gobierno a Empleado. En este tipo de GE se encuentran contempladas las iniciativas destinadas a entregar productos y/o servicios de desarrollo profesional y atención de demandas al recurso humano del gobierno, por parte del Estado. En otras palabras es la conexión del Gobierno con sus empleados. Estas iniciativas permiten una mayor rapidez y eficiencia, y disminución en los costos de operación para la difusión de información a funcionarios. También brindan la posibilidad de desarrollar procesos de capacitación a distancia, realizando un mejor aprovechamiento de las inversiones tecnológicas realizadas.

4. Gobierno a Gobierno. En este tipo de GE se encuentran contempladas las iniciativas destinadas a satisfacer los crecientes y dinámicos requerimientos de coordinación entre las distintas instituciones, para lo cual suele ser necesaria la definición de un marco de políticas, especificaciones y directrices a las reparticiones públicas, de forma que pueda garantizarse la compatibilidad entre sistemas, plataformas y medios de almacenamiento. Estas iniciativas tienen los beneficios de acceso a datos e información que las instituciones han acumulado, lo que en la actualidad significa superar barreras de trámites y burocracia, ampliar y garantizar a la comunidad la oferta y disponibilidad de servicios vía Internet.

II.2.3. ANTECEDENTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL GE

A inicios de la década del noventa, la *Argentina* (al igual que otros países latinoamericanos) avanzó en la adopción y aplicación de un conjunto de medidas de estabilización económica y reformas estructurales promovidas e incluso financiadas por los organismos internacionales de crédito. Este repertorio de recomendaciones (disciplina fiscal, desregulación del comercio y las inversiones, reforma del sistema tributario, privatización de las empresas públicas, descentralización de bienes y servicios producidos por la administración central, achicamiento de la planta de

personal) se cristalizó en lo que se denominó el “Consenso de Washington”. Estas recomendaciones no sólo se transformaron en ideas dominantes sino que se concibieron como un programa general de reforma y modernización del Estado, asumiendo que la reducción del campo de intervención estatal y la búsqueda de una mayor eficiencia económica constituían los principales objetivos de toda estrategia o política de modernización. En la práctica, estas ideas condujeron a la reducción del aparato estatal tanto en sus dimensiones como en su aspecto funcional.

En el año 2001 se pone en funcionamiento el *Proyecto de Modernización del Estado*¹⁰, que constituye un aporte fundamental para la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión pública. En este sentido el PME apoya el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de diversas herramientas para la aplicación de las TICs a la Administración Pública Nacional¹¹.

Desde comienzos de 2004 el gobierno emprendió una profunda *redefinición* de la *política de modernización del Estado*. Los nuevos objetivos introducidos situaban en el centro de la política de modernización estatal al ciudadano, sus derechos y su vínculo con las administraciones públicas, buscando un Estado más eficiente y transparente así como la construcción de más y mejores capacidades de intervención estatal.

Esta nueva concepción de la modernización estatal enfatizó la necesidad de diseñar e instrumentar simultáneamente diversas acciones, complementarias y coordinadas entre sí, con el propósito de fortalecer y adaptar las capacidades estatales a un contexto político, económico y social que está en continuo y permanente cambio y producir bienes y servicios de calidad y alto valor agregado que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El Proyecto de Modernización del Estado reconoce *dos puntos de partida estratégicos*. *En primer lugar*, que uno de los objetivos de la modernización del Estado es fortalecer las capacidades estatales. Estas capacidades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

a) Capacidades verticales: contribuyen a definir las prioridades de política pública de acuerdo al Plan de Gobierno, con el propósito de garantizar la coherencia del

¹⁰ Proyecto de Modernización del Estado en adelante PME.

¹¹ Administración Pública Nacional en adelante APN.

accionar estatal, coordinar políticamente la acción/intervención de cada organismo (definición de objetivos, resultados e impactos esperados por el gobierno), asignar de forma eficiente y estratégica los escasos recursos públicos y evaluar el desempeño de cada organización.

b) Capacidades horizontales: refieren a los aspectos de proceso que cada organismo debe cumplir para mejorar la forma en que el gobierno lleva adelante sus políticas sectoriales e indican cómo se realiza lo que el gobierno decide hacer.

En segundo lugar, el PME reconoce que el principal objetivo de la modernización del Estado es la activación y satisfacción de las demandas de los ciudadanos así como la búsqueda de estrategias institucionales que permitan incorporar progresivamente a los ciudadanos en el proceso de producción e implementación de políticas públicas.

El *PME se propone* específicamente:

- ❖ Fortalecer ciertas áreas estratégicas de gestión del sector público, promover el desarrollo de mecanismos que permitan gestionar la complejidad que supone todo proceso de cambio y diseñar herramientas que permitan al gobierno monitorear y evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas que se ha propuesto el gobierno.

- ❖ Promover el diseño y consolidación de ciertos instrumentos clave para una gestión eficiente y de calidad en el sector público, tales como el GE, las adquisiciones electrónicas, la gestión de recursos humanos, la gestión de calidad y el acceso a herramientas de información.

A la luz de estos propósitos el PME ha identificado *cuatro ejes o dimensiones estratégicas de intervención:*

Cuadro: Ejes o dimensiones estratégicas de intervención del PME

EJE	DESCRIPCIÓN
Primer eje de intervención: control de gestión	Apunta a producir <i>Información para una mejor gestión</i> a través del diseño e implementación de un <i>Sistema de Monitoreo y Evaluación de Políticas y Recursos Públicos</i> .
Segundo eje de intervención: participación ciudadana	Se centra alrededor de la convicción que postula <i>Los ciudadanos primero - Gestión con Participación</i> . El ciudadano se vuelve un sujeto activo y el centro de todas las acciones del Estado. En este sentido se implementa el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano
Tercer eje de intervención: capacitación de los RRHH	Consiste en acciones estratégicas desarrolladas conjuntamente con la Ofical Nacional de Empleo Público (ONEP) y el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) que parten del reconocimiento de que es necesario <i>Incrementar las competencias de la Administración</i> , poniendo el foco en los <i>Recursos Humanos y la Capacitación</i> . Para ello se implementa el PROCAE ¹² .
Cuarto eje de intervención: Gobierno electrónico	Compuesto por aquellas acciones que promueven y alientan seguir avanzando hacia una gestión ágil y transparente, a través de la implementación en las administraciones públicas del GE y las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. El desarrollo y ejecución del E-government en nuestro país tiene su punto de partida en la adhesión a la Carta Iberoamericana de GE.

Fuente: Elaboración propia en base a Semeria, Federico “Tecnologías de la información y procesos de modernización estatal: un análisis a partir de la experiencia del Proyecto de Modernización del Estado”, págs. 1 a 5.

¹² El PROCAE (Programa de Capacitación Electrónica) ofrece, desde la plataforma del INAP, una variada gama de cursos de formación en la modalidad e-learning (formación en línea) para el desarrollo de las competencias laborales, la mejora de la gestión y la modernización del Estado. Este Programa se desarrolla en el INAP con el apoyo del Proyecto de Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

A continuación se describirán los principales *documentos latinoamericanos, nacionales y provinciales* que hacen a la implementación de la *gestión electrónica*, según lo detallado en el siguiente cuadro:

Cuadro: Gestión electrónica. Documentos

NIVEL	ANTECEDENTE
Iberoamericano	<i>Carta Iberoamericana de GE</i>
Nacional	<i>Decreto 229/09. Carta Compromiso con el Ciudadano</i>
	<i>Decreto N° 378/2005. Plan Nacional de GE y Planes Sectoriales de GE</i>
	<i>Otras normas nacionales sobre GE</i>
Provincial	<i>Plan Provincial “Hacia el Gobierno Digital”</i>

Fuente: Elaboración propia.

a) Carta Iberoamericana de GE

Esta *Carta*, celebrada en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2007, contiene un conjunto de conceptos, valores y orientaciones de utilidad para el diseño, implantación, desarrollo y consolidación de la *Administración Electrónica*, como herramienta coadyuvante de la mejora de la gestión pública iberoamericana.

La Carta Iberoamericana de GE define al “*GE*” (o “*Administración Electrónica*”) como el uso de las TICs en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Reconoce el derecho del ciudadano a relacionarse electrónicamente con su gobierno y sus administraciones públicas, promoviendo la inclusión de toda la población al uso y beneficio del *GE*.

Prevé la formación de los empleados públicos y la formación ciudadana para garantizar la necesaria transformación de las culturas organizacionales y la cultura

social y asegurar la implantación de nuevos modelos de gestión, a fin de promover la mejora continua de los procesos y la constante y correcta reformulación de las prácticas innovadoras.

Además, recomienda impulsar acuerdos entre Estados Iberoamericanos, de modo que el acceso al GE se haga de manera más o menos conjunta como Región con el objeto de obtener sinergias positivas. Es ésta una clara iniciativa de los Gobiernos Iberoamericanos para abordar el empleo de las TIC's en la gestión pública y facilitar el acceso de la población a las Administraciones Públicas.

b) Carta Compromiso con el Ciudadano

A nivel nacional el *Decreto N° 229/00* crea el *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano*, a través del cual se pretende mejorar la calidad en la prestación de los organismos públicos hacia los ciudadanos y se reafirman los derechos de los que gozan los mismos frente a la APN (derecho a ser escuchados, informados, respetados y a recibir respuesta ante los reclamos y una solución o compensación, si fuera el caso).

Incorpora los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.

El programa le asigna una importancia significativa a la comunicación, al punto que no se remite exclusivamente a brindar información necesaria para la difusión de los servicios, sino que apunta a la necesidad de generar acciones de comunicación integral con la ciudadanía, favoreciendo el mejoramiento de la gestión, la transparencia y la democratización.

En el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano uno de los componentes clave lo constituye el *sistema de información*. No sólo con el objetivo de brindar los datos necesarios al ciudadano para el conocimiento de los servicios ofrecidos, las formas de acceso a los mismos o sus derechos y obligaciones, sino, además, para lograr la confluencia de las expectativas de los ciudadanos con el desempeño esperable de las organizaciones, a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los organismos prestadores en el marco de este programa.

Se considera a la información como el paso inicial imprescindible para facilitar a los ciudadanos el acceso a sus derechos, favorecer el cumplimiento de sus obligaciones y permitir su participación de una forma adecuada y responsable en el proceso de implementación de las políticas públicas.

En tal sentido, el Programa establece que los organismos deben brindar la información necesaria para que los ciudadanos conozcan los servicios ofrecidos y las formas de acceso a los mismos, hagan valer sus derechos y puedan cumplir con sus obligaciones y se interioricen de los mecanismos de participación que les permiten influir en la toma de decisiones de interés público.

Dispone como *Autoridad de Aplicación* la Comisión para la Modernización del Estado, a través de la Secretaría para la Modernización del Estado de la Vicepresidencia de la Nación y de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano ha fijado *cuatro criterios mínimos*, que todo organismo adherido debe cumplimentar para considerar que el Programa funciona adecuadamente:

- *Estándares de calidad de los servicios*. Por medio de ellos el organismo se compromete a definir y dar a conocer públicamente los niveles de servicio (estándares de calidad) que sus destinatarios pueden esperar en cada caso. Comprende a los estándares de calidad de los servicios esenciales, que explicitan la calidad de los productos o servicios que se prestan y a los estándares de calidad del punto de contacto, vinculados a la forma en que se efectúa la interacción entre la administración y el ciudadano.

- *Sistema de Comunicación a la Ciudadanía*. El organismo debe establecer compromisos respecto a cómo comunicará y difundirá, tanto los servicios que presta, como los estándares de calidad asumidos para los mismos. El Programa ha establecido un elemento mínimo, de base, que es la disponibilidad de un *sitio web del organismo*, en el que debe constar su Carta Compromiso vigente o el listado de los servicios con los compromisos asumidos en cada caso.

- *Sistema de Reclamos y Sugerencias, en funcionamiento verificable*. El Sistema de Reclamos y Sugerencias es una herramienta fundamental en la estrategia del

Programa, la cual sostiene el principio básico de que los ciudadanos tienen derecho a reclamar en caso de insatisfacción y a hacer sugerencias respecto al diseño y prestación del servicio recibido. El sistema debe poseer un diseño tal que asegure una respuesta efectiva al ciudadano y que la misma contenga la solución determinada por parte de la autoridad pública.

- *Sistema de Participación Ciudadana instalado, expresado en la realización de una encuesta en forma sistemática, realizada por lo menos cada dos años.* El Programa impulsa la democratización de la Administración Pública mediante la incorporación de la ciudadanía al proceso de implementación de las políticas públicas, que tiene lugar a través de sus organismos. Para ello, una forma de mejorar la receptividad de la Administración, es establecer mecanismos que informen sobre la evolución de la demanda de los ciudadanos, así como su percepción respecto a los productos y servicios que reciben de parte de la Administración. En este sentido, el Programa asiste técnicamente para que el organismo ponga en funcionamiento una encuesta de satisfacción, la cual deberá ser mantenida en el tiempo y realizada en forma periódica, para proveer información necesaria con vista a la mejora del desempeño institucional.

La implementación del Programa *Carta Compromiso con el Ciudadano* ha buscado incrementar los estándares de calidad de la prestación del servicio público respondiendo a las necesidades y expectativas de los usuarios, a través del compromiso asumido por los prestadores de esos servicios que se materializa en la firma de la Carta con la ciudadanía y las actividades que implementan en pos de desarrollar sistemas de gestión de la calidad. Los logros alcanzados en esta materia han sido importantes puesto que se implementó la Carta en una gran cantidad y diversidad de organismos nacionales prestadores de servicios, los cuales se relacionan con 25 millones de usuarios y se han producido mejoras considerables en el suministro y calidad de los servicios públicos, verificándose un progresivo incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios (Semeria, Federico: 2010: 5).

c) Plan Nacional de GE. Decreto 378/05

En el año 2005 la Presidencia de la Nación Argentina, mediante el *Decreto N° 378/2005*, aprobó los lineamientos estratégicos del *Plan Nacional de GE* y los *Planes*

Sectoriales de GE de los organismos de la APN, fijándose como *objeto* el uso intensivo de las TIC's en los organismos de la APN para mejorar la relación del gobierno con los habitantes y ciudadanos, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión y los servicios públicos e incrementar la transparencia y la participación, para una mayor integración y desarrollo de la sociedad.

También fija como *objetivos* el de promover el empleo eficiente y coordinado de los recursos de las TICs para la creación de nuevos y mejores vínculos entre el Estado Nacional y los ciudadanos y para una mejor gestión de la información pública; potenciar la gestión del Estado; favorecer el desarrollo de los organismos más postergados en materia informática, estableciendo acuerdos con el sector privado y el académico; integrar los distintos Planes Sectoriales de GE de cada jurisdicción y organismo de la APN.

A partir de esta norma el Gobierno Nacional reconoce los *beneficios* de la utilización de las TIC's, tales como la posibilidad de aumentar los niveles de transparencia de los actos públicos y dar rápida respuesta a las necesidades y requerimientos de la población, facilitar el acceso a la información y a los servicios del Estado, integrar los distintos niveles de la APN, digitalizar con validez legal la documentación pública y permitir el intercambio de información entre el Estado y los particulares mediante canales alternativos al papel.

Establece como *Autoridad de Aplicación* del decreto a la *Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros*.

En el ámbito de esa Subsecretaría funciona la *Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI)*, que es el órgano rector en materia de empleo de tecnologías informáticas de la APN y está formada por un grupo multidisciplinario de profesionales y especialistas en la materia. Tiene como objetivo formular políticas para la implementación de procesos de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado, así como también propiciar la integración de nuevas tecnologías en el sector público, su compatibilidad, interoperabilidad y la promoción de la estandarización tecnológica. Es Autoridad Certificante que convalida la Firma Digital, no sólo en el Estado, sino en otros sectores, como el bancario o el comercial.

*Por otra parte, el Decreto Nacional define como **principios rectores**:*

- **Respecto al servicio al habitante y ciudadano:** mejorar la calidad de la relación Estado-Ciudadano y reducir los tiempos y costos de las transacciones, mediante el uso de las TIC's.

- **En relación a la gestión pública:** mejorar la calidad de los procedimientos y sistemas de información de cada organismo y promover la articulación entre los mismos para lograr una administración pública eficiente y transparente.

- **Reducción de costos:** utilizar todas las potencialidades de las TIC's para simplificar los procedimientos internos del Estado y de interacción entre éste y el ciudadano, con el objetivo de obtener significativas reducciones en los costos involucrados en dichas tramitaciones.

- **Transparencia:** facilitar el acceso de los ciudadanos a los actos de gobierno y a la información pública mediante su publicación en Internet.

- **Participación:** generar nuevos espacios de intercambio de información y opinión entre el Estado y los ciudadanos mediante la utilización de las TIC's.

- **Integración:** propender a extender la vinculación de los habitantes y ciudadanos con el Estado, reduciendo y, si es posible, eliminando los efectos de las desventajas que sufren las personas, empresas y comunidades por razones de nivel económico, posición social y ubicación geográfica.

- **Apoyo al desarrollo:** propender a mejorar la competitividad de los actores económicos, especialmente de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, mediante el acceso a todo tipo de información relevante para el desarrollo, producción y comercialización de bienes y servicios.

- **En cuanto a la economía mundial:** facilitar la integración favorable de nuestra producción al mercado global a través de servicios de información y de transacciones electrónicas.

Para la implementación del **GE Nacional**, se instrumentaron ciertas **herramientas**:

➤ En función de su objeto, la ONTI desarrolló el **Portal Único del Estado Nacional** que incluye: *Guía de Trámites, Directorio de Funcionarios, Sistema de Atención en Línea.*

➤ **ArCERT (Seguridad Informática)**

Una de las principales actividades de esta oficina radica en recibir diariamente las notificaciones de incidentes de seguridad que los distintos organismos reportan y brindar una respuesta a los mismos, coordinando acciones para solucionar el problema que dio origen al incidente.

➤ **Firma Digital**

Esta herramienta brinda una serie de servicios relacionados con la implementación y utilización de la tecnología de claves públicas (PKI – Public Key Infrastructure) y certificación digital. Entre dichos servicios, se encuentra la emisión de certificados digitales personales para funcionarios y agentes del Estado y de correo electrónico para cualquier ciudadano que los solicite, la difusión de herramientas que faciliten la integración y la comunicación dentro del Sector Público y con la ciudadanía.

➤ **Contrataciones Electrónicas**

Por medio de la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) se regulan las adquisiciones del gobierno nacional. Se desarrolla el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP) que habilita la gestión de las contrataciones en línea, evitando la remisión de información a ONC por parte de los organismos.

➤ **Programa de Capacitación Electrónica (PROCAE)**

Supone la implementación estratégica del e-learning (formación en línea) y de nuevas modalidades basadas en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) para la capacitación de los agentes públicos.

d) Otras normas nacionales sobre GE:

- **Ley N° 25.506 de Firma Digital:** sancionada el 14 de Noviembre de 2001. Reconoce el empleo de la firma electrónica y de la firma digital y su eficacia jurídica en las condiciones fijadas en la misma y en sus normas reglamentarias. Otorga seguridad a

las transacciones electrónicas, a través de la identificación fehaciente de las personas que intercambien información en formato electrónico.

- **Ley N° 26.032:** dispuso que la búsqueda, recepción y difusión de información e ideas de toda índole, a través del servicio de Internet, se consideran comprendidas dentro de la garantía constitucional que ampara la libertad de expresión.

- **Ley N° 26.044:** modificó la ley 11.683 de procedimiento fiscal para permitir las notificaciones electrónicas.

- **Decreto N° 554/97:** declaró de Interés Nacional el acceso de los habitantes de la República Argentina a la red mundial de Internet, en condiciones sociales y geográficas equitativas, con tarifas razonables y con parámetros de calidad acordes a las modernas aplicaciones de la multimedia.

- **Decreto N° 1018/98:** creó en el ámbito de la Secretaría de Comunicaciones entonces en la órbita de la Presidencia de la Nación, el Programa para el desarrollo de las comunicaciones telemáticas "argentina@internet.todos" en el ámbito de la República Argentina que, además, promueve la constitución de Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) en el ámbito nacional.

- **Decreto N° 1335/99:** declaró de interés nacional el proyecto "Una Dirección de Correo Electrónico para cada Argentino" en el marco del Programa "argentina@internet.todos".

- **Decreto N° 252/00:** creó en el ámbito de la ex Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva de la Presidencia de la Nación, el Programa Nacional para la Sociedad de la Información (PSI), el que conforme su modificatorio, Decreto N° 243 de fecha 26 de febrero de 2001, se encuentra actualmente bajo la responsabilidad de la Secretaría de Comunicaciones del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y tiene como objetivo la elaboración de las políticas y proyectos necesarios para difundir información, conocimientos e intercambios mediante la utilización de procesos informáticos.

- **Decreto N° 383/00:** creó educ.ar, Sociedad del Estado, con el objetivo de administrar, desarrollar y potenciar el Portal Educativo del ex Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, actualmente Ministerio de Educación, destinado a la inclusión,

creación, transmisión e intercambio de los contenidos pertinentes para el conjunto del sistema educativo nacional.

- **Decreto N° 1023/01:** aprueba el Régimen de Contrataciones de la APN con el objeto de favorecer la transparencia en los procedimientos. Incluye las transacciones electrónicas, de modo que las contrataciones puedan realizarse en formato digital firmado digitalmente.

- **Decreto 624/03:** establece que la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros entiende en el diseño, implementación y seguimiento de la política de modernización del Estado y en la definición de estrategias sobre tecnologías de la información, comunicaciones asociadas y otros sistemas electrónicos de tratamiento de información en la APN.

- **Decreto 512/09:** crea el Grupo de Trabajo Multisectorial con la finalidad de concertar e impulsar la “Estrategia de Agenda Digital de la República Argentina”.

- **Decreto 459/10:** crea el Programa “Conectar Igualdad.com.ar” de incorporación de la nueva tecnología para el aprendizaje de alumnos y docentes.

- **Ley 26.685 de Expediente Digital:** promulgada el 30/11/2011. Autoriza la utilización de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas electrónicas, firmas digitales, comunicaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos, en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramitan ante el Poder Judicial de la Nación, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales.

e) GE en la Provincia de Mendoza: Plan Provincial “Hacia el Gobierno Digital”

Desde el año 2003, el **Gobierno de la Provincia de Mendoza**, a través de la Unidad de Reforma y Modernización del Estado, diseñó y está implementando el **Plan Provincial “Hacia el Gobierno Digital”**, el cual se estructura en dos grandes ejes: GE y Sociedad de la Información y el Conocimiento.

El **objetivo** de este Plan es generar un espacio de debate y reflexión provincial y proponer acciones concretas en materia de Gobierno Digital y Sociedad de la Información.

Persigue promover la universalización del acceso a los servicios, la transparencia de sus acciones, la integración de redes y el incremento de la participación de los ciudadanos.

En síntesis, desde la perspectiva de *gobierno digital* se trata de establecer un nuevo paradigma cultural de inclusión digital focalizado en el ciudadano, con reducción de costos, mejora en la gestión, calidad en los servicios públicos, la transparencia y simplificación de los procesos

En lo atinente a Sociedad de la Información y, desde una perspectiva del sector público, considerando que el conocimiento y la información constituyen sus pilares fundamentales, se pretende generar un marco que garantice a la sociedad en general la igualdad de oportunidades en el acceso y uso de las TICs, con acciones tendientes a superar todo tipo de asimetrías.

Este Plan Provincial de GE establece entre sus *principios* la orientación de la Administración Pública Provincial hacia las necesidades de los ciudadanos, asegurando el acceso universal a la información y a las nuevas tecnologías; proveer servicios públicos en forma electrónica superando las dimensiones temporal y geográfica; simplificación, estandarización y despapelización de los procesos de la Administración Pública, con tramitaciones simples y sencillas para los ciudadanos; disminución de costos al eliminar la necesidad de traslado físico del ciudadano hasta la oficina pública, se ahorra tiempo y dinero, descongestionándose, también, las oficinas públicas; transparencia de la gestión, a través del desarrollo de acciones orientadas a facilitar la participación y el control ciudadano constituyendo sistemas que promuevan el contacto directo con los funcionarios.

El *Plan* se organiza sobre la base de cuatro grandes *programas*:

1. Inclusión digital. Su objetivo es disminuir la brecha digital garantizando la ampliación del acceso, la fluidez tecnológica y la apropiación social del uso de las TIC's, contribuyendo a un crecimiento y modernización más equitativa.

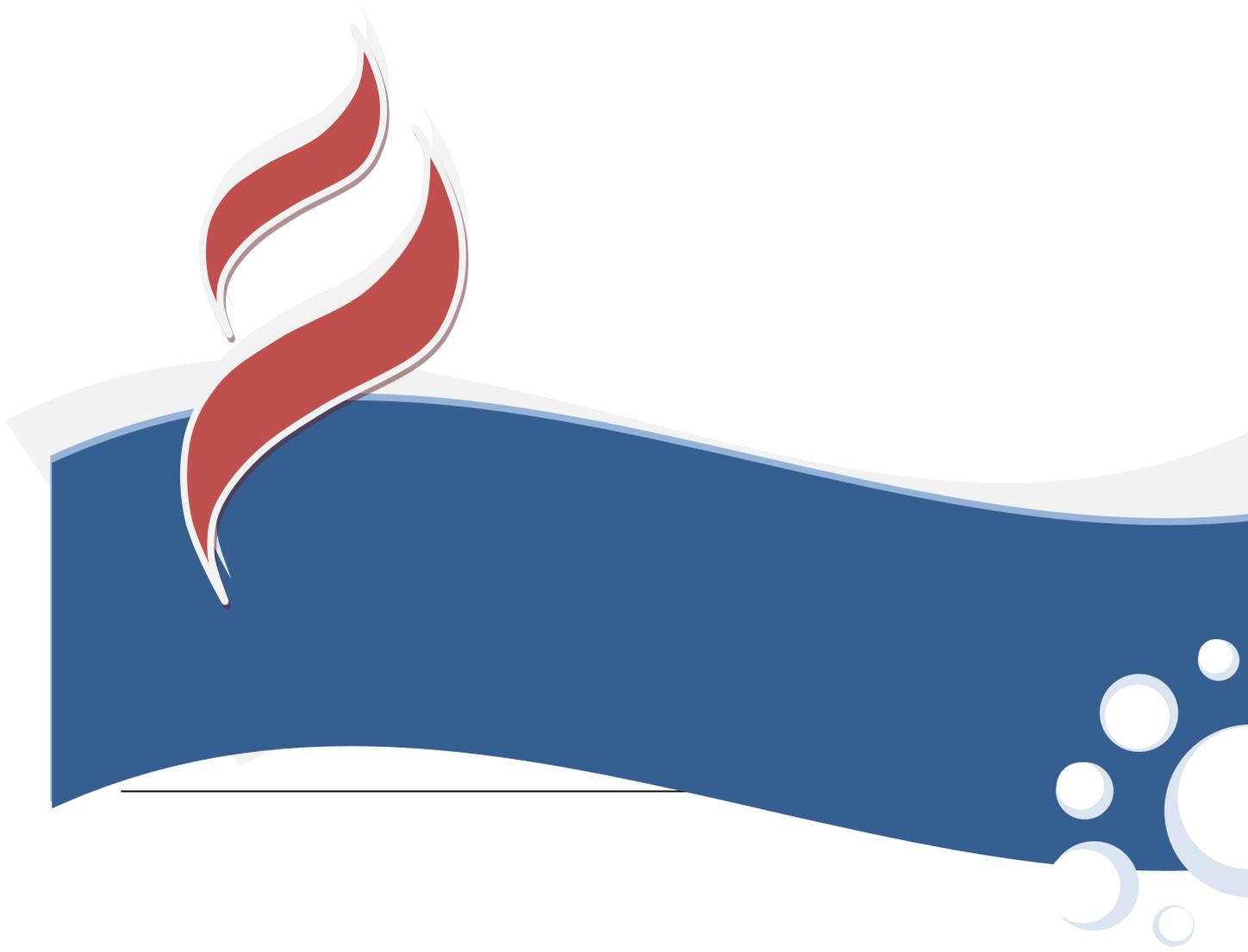
2. Orientación y servicios al ciudadano. En este programa se considera el establecimiento de nuevas formas de relación gobierno-ciudadano mediante el uso de las TIC's que permitan al Estado brindar sus servicios en forma eficaz y eficiente y con independencia del lugar físico.

3. Incorporación de las TIC's a la gestión de gobierno. Con este programa se busca ampliar los servicios tecnológicos de contacto con la ciudadanía; a través de la introducción de nuevas formas y procesos internos en la administración del Estado, que permitan la integración de los sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos y mejorar la Gestión interna de los mismos. Procurando que la calidad de los servicios prestados a través de esta nueva modalidad sea superior a la recibida en forma presencial en las dependencias públicas.

4. Marco regulatorio. Consiste en producir un marco jurídico innovador y flexible que abarque las distintas problemáticas que la implementación de las nuevas tecnologías vaya produciendo y que resuelva las dificultades legales en función de su grado de urgencia. En este sentido destaca el siguiente marco normativo: Decreto Acuerdo de creación de la Unidad de Reforma; Decreto Acuerdo para la implementación de la Guía Orientadora de Trámites; la ley de Adhesión a la Ley Nacional de firma digital y su respectiva reglamentación; Decreto del Poder Ejecutivo para dar validez a las imágenes digitalizadas; adecuación del marco legal para la implementación de voto electrónico (Rodríguez, Elida, 2005: 1-10).

Concluyendo, en esta transición paradigmática hacia el modelo de la NGP, es destacable la política modernizadora desde el Gobierno Nacional hasta el Provincial, orientados en su gestión innovadora hacia el principal benefactor de estos servicios que es el ciudadano. En concordancia con ello, en la DRP se instauró un plan estratégico que marcaría el inicio de una nueva identidad organizacional, bajo los lineamientos del Gobierno Electrónico, lo que será objeto de estudio en el siguiente capítulo.

**CAPÍTULO III: IMPACTO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS
PROCESOS DE MODERNIZACIÓN
TECNOLÓGICA EN EL PODER
JUDICIAL DE MENDOZA**



El tercer objetivo planteado en esta tesis consistió en establecer el impacto de la cultura organizacional en los procesos de modernización tecnológica en el Poder Judicial de Mendoza¹³, a través de los elementos del CO, que han condicionado la aplicación de TIC's, durante el período 2006-2010, tomando como caso de estudio la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial de la 1º, 3º y 4º Circunscripción Judicial¹⁴. Para ello, comenzaremos describiendo los antecedentes tecnológicos en el Poder Judicial. Luego, efectuaremos un diagnóstico retrospectivo de la dependencia DRP, para detectar los avances en la incorporación de TIC's y la gestión de recursos humanos a partir de la transición paradigmática iniciada con la asunción de la nueva Directora y finalmente analizar la situación actual respecto a los factores del CO, lo que permitirá determinar si el personal de la DRP se encuentra culturalmente preparado para afrontar los cambios tecnológicos y procesales en el marco del Proyecto “Modernización de la Gestión de los Registros de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Mendoza e Integración con otros Organismos de la Provincia de Mendoza”, financiado por el Banco Mundial e iniciado desde el año 2011.

¹³ Poder Judicial de Mendoza en adelante PJ.

¹⁴ Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial de la 1º, 3º y 4º Circunscripción Judicial en adelante se expresará con las siglas DRP.

III.1. SITUACIÓN EN EL PODER JUDICIAL DE MENDOZA: MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

A partir del año 2006, por medio de la Acordada N° 19.423, el Poder Judicial de Mendoza asume el *compromiso con la comunidad por la justicia*, en adhesión a la Carta Compromiso con el Ciudadano del Gobierno de Mendoza, asentándose en tres postulados básicos: evaluación interna y externa; transparencia en los procedimientos y en el acceso a la carrera judicial y determinación de metas y objetivos de eficiencia controlables. A partir de allí comenzó a visualizarse en este organismo jurisdiccional, la implementación de serias políticas de *modernización tecnológica* en forma progresiva, con el objetivo de mejorar el servicio al ciudadano, de hacerlo más ágil y efectivo. Esto ha permitido reducir los plazos de respuesta a las demandas sociales o bien, ante el gran incremento de las mismas se han mantenido esos tiempos en forma lineal.

El *proceso modernizador en el PJ*, abarcó las siguientes *medidas*:

- La *implementación de la “notificación electrónica”*, en distintos fueros (Civil, Laboral, Familia, áreas administrativas), lo que ha permitido sustituir las notificaciones en soporte papel y reducir la duración de los juicios. Esta es una de las más importantes herramientas que abren camino al plan estratégico “hacia el expediente digital”.

- *Publicidad de las resoluciones*: se publican en la página web del PJ la totalidad de las resoluciones de los Tribunales.

- *Movimientos de expedientes*: los ciudadanos y abogados pueden visualizar en el portal del PJ los movimientos registrados en los expedientes, días transcurridos entre sus movimientos, su estado actual y el contenido de la resolución dictada.

- *Registro de Defensa de Integridad Sexual*: se implementa informáticamente la Ley que crea el registro, mediante bases de datos alfanuméricas de ADN de condenados y muestras de la escena del crimen.

- *Registro de Deudores Alimentarios Morosos*: la Ley que lo crea fue implementada mediante una base de datos On-Line (carga y emisión de certificado). El tribunal incluye en la base de datos aquel que adeuda 3 cuotas alimentarias consecutivas o 5 alternadas. La inclusión en el registro inhibe al deudor para ciertas actividades.

- *Registro de Obstaculizadores de Lazos Familiares*: incluye a todos aquellos progenitores que impidan tener contacto de los menores con su padre o madre no convivientes y/o abuelos. Permite la consulta remota y on line.

- *Registro de Hombres Violentos*: se crea un registro de hombres que estén encausados por haber ejercido cualquier acto de violencia contra la mujer. Consiste en la emisión de un informe previo al ingreso a trabajar en el sector público, invitando a adherir al sector privado. Cualquier hombre registrado queda inhabilitado para ejercer cargos si es condenado.

- *Digesto Administrativo Público*: las resoluciones y acordadas administrativas son publicadas en el digesto, el cual puede ser consultado por cualquier usuario.

- *Sistema de Comunicaciones Electrónicas Administrativas*: las comunicaciones intra-administrativas pasaron de realizarse por oficios o escritos formales a efectuarse mediante correo electrónico firmado digitalmente, permitiendo soluciones en minutos.

- *Sorteo de distribución de causas* mediante un programa informático.

- *Generación y publicación de estadísticas* sobre duración de procesos: esta información comenzó a publicitarse en la página web judicial.

- *Sistema de inscripción de aspirantes para ingreso al PJ*: el ingreso al PJ se realiza por concurso público, mediante la inscripción de aspirantes únicamente en el portal web.

- *Oficios electrónicos entre Tribunales*: estos oficios son firmados digitalmente y enviados a la casilla del destinatario. Sustituyen los oficios en soporte papel.

- *Registro Único de Adopción*: mediante un sistema informático se instrumenta el registro con los datos de los pretensos adoptantes.

- *Sistema Informático de Órdenes de Trabajo*: por el que se ingresa el pedido en un formulario de carga, el cual dispara un correo al responsable y al requirente, señala a quién fue encomendada la tarea, el número de reclamo, el estado de la tarea y correo de cumplimiento del pedido.

- *Digitalización de documentos probatorios*: los documentos originales probatorios se escanean en las Mesas Centrales de Entradas y se les devuelve a los profesionales.

- *Sistema de turnos 0-800*: mediante el llamado al 0800 se otorgan turnos para Defensorías y atención en Juzgados de familia (8 a 20 hs). También se brinda información general sobre los servicios del PJ. Facilita la tramitación del “certificado de única propiedad” a los jubilados (pasando de 30 días a 2 días en la entrega del producto).

- *Aula Virtual*: la cual brinda capacitación a Magistrados, Funcionarios, personal técnico y administrativo y de maestranza y servicios, a través de un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje, en temas relacionados con lo jurídico, lo ofimático y lo relacionado con gestión.

- *Proceso de modernización tecnológica en la DRP*. Éste es el caso particular que abordaremos en el presente capítulo. Como ya se expresara, emprenderemos el análisis de esta organización desde un enfoque sistémico. A continuación describiremos brevemente a las organizaciones como sistemas, para luego aplicar este enfoque a la realidad de la DRP.

III.2. EL ENFOQUE SISTÉMICO Y SU APLICACIÓN A LA DRP

A partir del enfoque sistémico las organizaciones son visualizadas como si estuvieran formadas por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad. Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas.

El enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos. Ninguna organización logra sobrevivir si ignora los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o de las diversas entidades de las que depende (Robbins, Stephen, 2010: 35-36).

Los sistemas pueden ser: a) naturales: organismos vivos, o artificiales: organizaciones, b) públicos: gobierno o Estado, o privados: empresas. Todo sistema está conformado por los objetos o componentes (entradas, procesos, salidas y retroalimentación); las relaciones o enlaces que vinculan entre sí a los objetos, las cuales pueden ser simbióticas, sinérgicas o superfluas y por último el ambiente o entorno.

Según la clasificación anterior la DRP es un *sistema artificial*, al tratarse de una organización y es un *sistema público*, ya que forma parte del Estado Provincial.

III.2.1. PARTES DEL SISTEMA DRP

A) Objetos o componentes:

A.1. Entradas: las entradas con que cuenta pueden clasificarse en:

- *Recursos humanos:* compuesto por los agentes que provienen de la planta del PJ y de los contratados bajo el régimen estipulado por la Ley 6279 (comúnmente denominada Ley Convenio). La cantidad de empleados que actualmente trabaja en la DRP asciende a 165. De ese total, aproximadamente el 70% del personal pertenece a la planta designada por la Suprema Corte de Justicia, luego de rendir y aprobar el examen de ingreso conforme Acordada N° 19072. El 30% restante son contratados bajo los lineamientos de la Ley N° 6279, donde el salario abonado a éstos procede de fondos originados del pago de tasas retributivas por servicios especiales que son administrados por el Colegio Notarial de Mendoza¹⁵.

- *Recursos financieros:* compuesto por las partidas asignadas por la Ley de Presupuesto General al PJ y por los fondos de afectación (tasa retributiva de servicios especiales), mediante Ley 6279 y Convenio de Asistencia Técnico Financiera suscripto entre la Suprema Corte de Justicia¹⁶ y el CN, siendo este último el administrador de tales fondos. Además, actualmente la DRP cuenta con un crédito otorgado por el Banco Mundial, para la ejecución del “Proyecto de Modernización del Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Mendoza e integración con otros organismos”.

¹⁵ En adelante CN.

¹⁶ En adelante SCJ.

en el marco del Programa de Modernización de la Gestión Pública Provincial y Municipal (PMG) del Gobierno de Mendoza.

- *Recursos de infraestructura:* compuesto por la electricidad, teléfono, gas, agua, locales edilicios, servicios de limpieza, vigilancia.
- *Recursos materiales:* artículos de librería, bienes muebles, bienes informáticos.
- *Información:* que proviene del ambiente. Se destacan las demandas del servicio registral desde la sociedad y la normativa legal vigente.

A.2. Proceso: incluye el conjunto de funciones o actividades que desarrolla la organización: Inscripción de títulos dominiales, Certificados con Reserva de Prioridad, Jubilados 0-800, Publicidad Registral, Consultas vía correo electrónico, Certificación de matrículas, Carga de matrículas, Información sobre inmuebles, Informe de inhabilitaciones, Archivo y desarchivo de expedientes, Archivo de protocolos, Alta de usuarios en el portal web, Registro de mandatos, Inscripción de Bien de familia, Emisión de copias de tomos, Medidas cautelares sobre inmuebles, Consulta de tomos vía correo electrónico, Digitalización de Matrículas, Expedición de Segundo Testimonio, Certificados para cesión de créditos hipotecarios, Solicitud de Informes de Particulares, Recursos de Recalificación, Inhabilitaciones Electrónicas y en soporte papel, Desarchivo y copia de protocolos, Inscripción de rectificación y/o arreglos internos y externos, Reconstrucción de Dominios en Tomos, Rubricación de libros de consorcio, Elaboración y ejecución de proyectos, Desarrollo de operaciones contables, Procesamiento de datos estadísticos, Distribución y manejo de personal.

A.3. Salidas: prestación de los servicios de registración, publicidad registral y seguridad del tráfico jurídico inmobiliario, registro de mandatos y archivo de expedientes judiciales.

B) Relaciones:

B.1. Relaciones simbióticas: el sistema DRP no puede existir sin el sistema social, que forma parte de su entorno y es su razón de ser, al tratarse de una organización que presta un servicio a la sociedad.

B.2. Relaciones sinérgicas: la DRP es un subsistema del sistema de justicia y tiene relaciones cooperativas con otros subsistemas, como los juzgados y demás áreas administrativas. Sin embargo, el mayor grado de vinculación de la DRP está dado con la Dirección de Catastro Provincial y el CN.

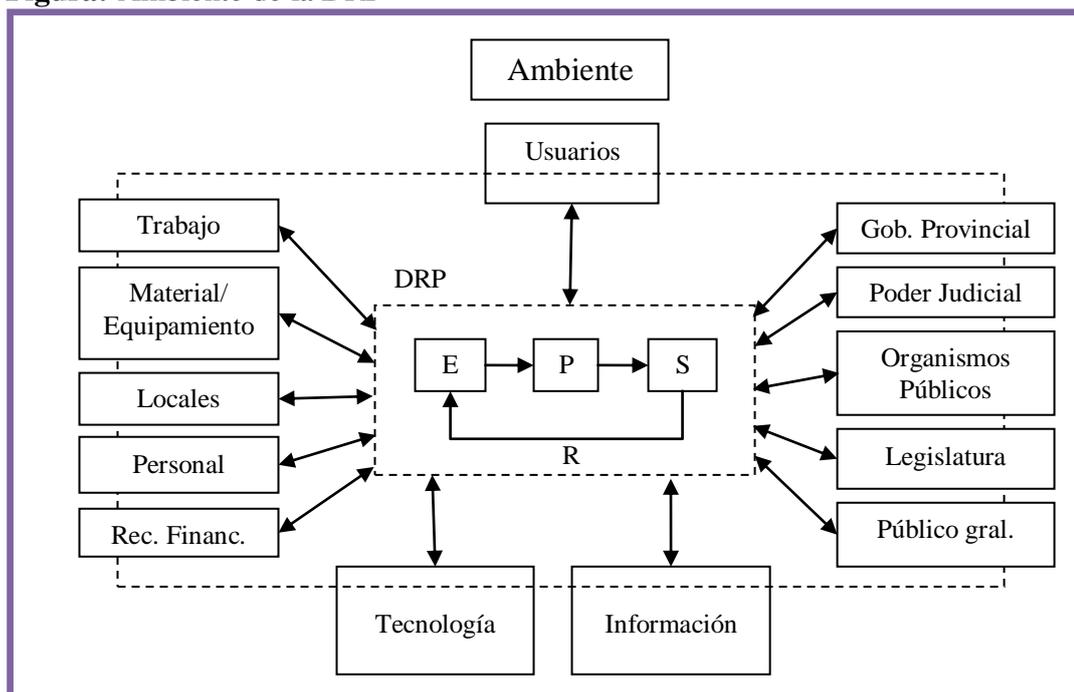
La relación estrecha con el CN preexiste en tanto la función registral es declarativa y no constitutiva del negocio jurídico registrable y la función notarial se caracteriza por la actuación del Escribano como fedatario autorizante de los actos jurídicos que pasan ante él. Por lo tanto, se trata de funciones complementarias. Esta relación se profundiza a partir de la Ley 6279 y del Convenio firmado entre la SCJ y el CN, en tanto administrador de las tasas retributivas de servicios.

Respecto a Catastro, existe una relación recíproca, ya que la DRP debe concordar la determinación y especialidad de los bienes inmuebles que registran, con las respectivas parcelas matriculadas según el estado parcelario vigente en Catastro y éste debe concordar su estado catastral sobre los fundamentos jurídicos y personas titulares de las parcelas matriculadas, con el estado registral en vigor en aquellos.

C) Entorno:

Como expresamos en el Capítulo I, el entorno incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

C.1. Entorno específico de la DRP: incluye a los beneficiarios-usuarios de sus servicios; áreas proveedoras de insumos y recursos, como el Dpto. de Proyectos Técnicos, la Dirección de Recursos Humanos, el Dpto. de Mantenimiento, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, la Dirección de Informática, todas áreas técnico-administrativas del PJ encargadas de la administración y suministro de los recursos obtenidos mediante el sistema de compras públicas o de concurso público para el caso de RRHH; organismos públicos: CN, Dirección de Catastro Provincial, Municipalidades, AFIP, DGR, ANSES, OSEP, IPV, entre otros; universidades públicas y privadas; Poder Judicial; Gobierno de Mendoza; Legislatura Provincial y el público en general.

Figura: Ambiente de la DRP

Fuente: Elaboración propia.

C.2. Entorno general: incluye las condiciones económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales.

- *Condiciones políticas.* El fenomenal aumento de la complejidad de las interacciones humanas, con una ciudadanía cada vez más demandante, condujo a una transición paradigmática, entrando en crisis el modelo burocrático de gestión estatal e instaurándose el paradigma de la Nueva Gestión Pública. Este nuevo modelo de Estado, “orientado al ciudadano”, tiene como eje central el *cambio* y la *modernización* de las *administraciones públicas* y enfatiza la incorporación de las herramientas del *management privado* en el sector público; además, procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas.

Con base en el enfoque “orientado al cliente”, se propugna una mayor delegación de poder hacia los gestores para actuar con flexibilidad y mejorar el servicio, tomando en cuenta las demandas y preferencias del consumidor, lo cual implica una modificación en la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes.

La NGP supone cambios estructurales, culturales y de procesos en la gestión de lo público. En *América Latina* se ha avanzado, desde la década de los noventa, en aplicar diversas experiencias que se enmarcan en el paradigma de la NGP, en búsqueda de la existencia de una administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos. En *Argentina*, desde comienzos del 2004 el gobierno emprendió una profunda redefinición de la política de modernización del Estado, con la intención de mejorar la calidad en la prestación de los organismos públicos hacia los ciudadanos. Esto se vio reflejado fundamentalmente con la instauración del *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano* y el *Plan Nacional de Gobierno Electrónico*.

Desde el año 2003, *el Gobierno de la Provincia de Mendoza*, a través de la Unidad de Reforma y Modernización del Estado, comenzó a implementar el *Plan Provincial “Hacia el Gobierno Digital”*, el cual se estructura en dos grandes ejes: Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento. Este Plan establece entre sus principios la orientación de la Administración Pública Provincial hacia las necesidades de los ciudadanos, asegurando el acceso universal a la información y a las nuevas tecnologías, y la estandarización y despapelización de los procesos de la Administración Pública, con tramitaciones simples y sencillas para los ciudadanos, entre otros.

- *Condiciones socioculturales y económicas*: los cambios demográficos globales, la complejidad de las relaciones humanas y el crecimiento económico argentino en la última década han provocado una explosión del tráfico inmobiliario. A ello se suma la influencia de la tecnología y la creciente conciencia ciudadana de los derechos del usuario/consumidor, lo que condujo a un aumento en la cantidad y complejidad de los documentos ingresados a la DRP¹⁷.

- *Condiciones demográficas*: en las últimas décadas se ha registrado un incremento importante en la densidad de la población, lo que ha conducido a un aumento de las unidades familiares con su correspondiente necesidad habitacional.

- *Condiciones tecnológicas*: en términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. La tecnología ha cambiado las formas

¹⁷ Información obtenida del Proyecto de la Lic. Marisa Repetto, presentado para el concurso de Coordinador Administrativo de la DRP (2008).

básicas en que las organizaciones están estructuradas, las formas en que los gerentes dirigen a sus empleados y la manera de comunicarse.

- *Condiciones globales:* la globalización ha generado que las organizaciones deban enfrentar el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo.

- *Condiciones Legales.* El marco normativo de la DRP está dado por los siguientes niveles:

Cuadro: Marco Normativo de la DRP

Leyes Nacionales	Ley 17801 de Registros de la Propiedad Inmueble, complementaria del Código Civil (promulgada el 28/06/1968). Ley Nacional de Catastro N° 26209. Ley 26387 de Creación del Consejo Federal de Registros de la Propiedad Inmueble.
Leyes Provinciales	Ley 552 Orgánica de Tribunales. Ley 2374 de Régimen sobre inmuebles ubicados en zonas de seguridad. Ley 3058 Notarial de Mendoza. Ley 3909 de Procedimiento Administrativo. Ley N° 5053 T.O. de Honorarios Notariales. Ley 5126 de Escalafón del Empleado Público. Ley 5811 Régimen de Remuneraciones y Licencias para el Personal de la Administración Pública Provincial. Ley 6279 (promulgada el 30/03/1995). Ley N° 6393 de unificación de designación del director y subdirector de los registros públicos y archivo judicial, requisitos, nombramientos, incompatibilidades, dependencia y estabilidad. Ley 8236 Reglamentaria de la Ley 17801.
Decretos Provinciales	Decreto 155/80 Reglamentario de la Ley 17801. Decreto Ley 560/73 Estatuto del Empleado Público. Decreto 2888/11, que regula las tasas retributivas establecidas mediante Ley 6279.
Normas del Poder Judicial	Acordadas. Resoluciones de Presidencia. Reglamento del Poder Judicial.
Disposiciones Técnico Registrales	La ley 3909 las llama instrucciones o circulares. Son disposiciones internas que dicta la DRP y abarcan medidas sobre reorganización de procesos, estructuración de oficinas, distribución del personal, asignaciones de funciones, entre otras. Tienen en principio efecto dentro de la administración y están destinadas a los agentes de la misma para asegurar su buen funcionamiento. Son actos internos de la administración.

Fuente: Elaboración propia.

La Ley 17801, publicada el 10/7/1968, regula el servicio registral en nuestro país, disponiendo en su artículo 38 que: "... la organización, funcionamiento y número de los Registros de la Propiedad, el procedimiento de registración y el trámite correspondiente a las impugnaciones o recursos que se deduzcan contra las resoluciones de sus autoridades serán establecidos por las leyes y reglamentaciones locales". Sin embargo, a partir de la sanción de esta norma legal y hasta fines del 2011, en nuestra Provincia no se registró el dictado de una ley provincial que reglamentara claramente la Ley Nacional, sino que la regulación de la actividad de la DRP sólo se encontraba contenida en el Decreto Provincial 135/80. Finalmente, en fecha 23/09/2011 fue publicada en el Boletín Oficial la Ley 8236 Reglamentaria de la Ley Nacional 17.801.

III.3. RASGOS CENTRALES DE LA DRP

Los rasgos centrales hacen a la *identidad* de la organización:

a) *Tamaño:* se trata de una organización de gran tamaño, ya que está conformada por una planta de personal de 168 empleados (24 entre jefes y subjefes y 144 agentes administrativos).

b) *Localización:* se ubica a nivel provincial, con asiento en el edificio del Poder Judicial de calle San Martín 322, Ciudad de Mendoza, utilizando los pisos de planta suelo y planta baja del mismo. El Archivo Judicial se ubica en las instalaciones de la Ex Bodega Giol en Maipú. En febrero de 2011, al desconcentrarse la DRP, se abrieron dos oficinas, una en San Martín y la otra en Tunuyán.

c) *Propiedad:* es una entidad *pública*.

d) *Objetivos:* sus objetivos son *no económicos*, no obstante su contribución en la recaudación de la Dirección General de Rentas de la Provincia y consecuentemente en el desarrollo económico de Mendoza.

e) *Productos:* son los *servicios de publicidad registral inmobiliaria* brindados a la sociedad demandante.

f) *Tecnología:* en etapa de transición hacia una *tecnología moderna* de procesos integrados y continuos.

g) Complejidad: alta interdependencia entre la organización y el medio. Ante la incidencia de un alto grado de incertidumbre del entorno, es necesaria la flexibilidad de un diseño orgánico, para responder al rápido cambio ambiental. De acuerdo a lo expresado en el apartado *c.2. Entorno general* (pág. 91/93) de este capítulo, el contexto de la DRP se torna cada vez más complejo y su funcionamiento está íntimamente relacionado con los cambios ambientales, lo que consecuentemente conduce a un elevado grado de complejidad en las interrelaciones entre el organismo y el medio.

h) Composición orgánica: al ser un ente público, la DRP tiene un *diseño tradicional*. A continuación se tratará con mayor profundidad este tema.

III.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DRP

Si bien los diseños organizacionales tradicionales tienden a ser mecanicistas, la DRP no cuenta con un tipo de estructura puro, ya que agrupa aspectos del sistema *mecanicista* (sm) y del *orgánico* (so):

Cuadro 2: Aspectos de la estructura de la DRP

Aspectos	sm/so
Tareas especializadas en base al servicio registral.	sm
Formalización: depende de normas y reglas para la realización de tareas y la toma de decisiones.	sm
La departamentalización es rígida (sm), no obstante la DRP cuenta con equipos transfuncionales. El caso más representativo es el área de Coordinación Administrativa integrada por agentes de distintas profesiones, lo que permite la transversalidad en la gestión administrativa. Además, para el desarrollo de ciertos proyectos de gestión, se da intervención a personal con especialidades diferentes que se ubican en diversas áreas (so).	sm/so
Grandes tramos de control, al convivir mandos intermedios, lo que aumenta el número de niveles de la organización.	so
Descentralización, con personal altamente capacitado, transmisión permanente de información por los empleados de niveles inferiores, con participación en el manejo de problemas. El mayor grado de descentralización está dado por el funcionamiento de dos oficinas en distintos ámbitos geográficos, San Martín y Tunuyán, que permiten acercar el servicio registral a los ciudadanos.	so
Roles generales aceptados: la responsabilidad sobre la ejecución de tareas va más allá de la definición de roles específicos (so). Es política de la DRP la transmisión de conocimientos integrales, lo que permite la rotación de empleados para el refuerzo de alguna oficina que coyunturalmente se encuentra	so

con escasez de personal o con mayor volumen de trabajo. Además, admite la participación de agentes en tareas ajenas a sus funciones normales, conforme sus perfiles profesionales.	
Estructura jerárquica para el control y la autoridad.	sm
Estructura en red para la comunicación.	so
La toma de decisiones es vertical (sm) y la comunicación es además horizontal, en función del punto donde están la información y experiencia que se necesiten (so). En ocasiones la comunicación es también diagonal, cruzándose información entre áreas y niveles para la resolución de problemas y la optimización de tareas.	sm/so
La comunicación se basa en las instrucciones que giran los superiores y sus decisiones (sm) y al mismo tiempo, en la asesoría recíproca entre todos los niveles (so).	sm/so

Fuente: Elaboración propia en base a Hellriegel, Don y otros “Administración. Un enfoque basado en competencias”, pág. 377.

Este fenómeno de combinación de aspectos mecanicistas y orgánicos tiene lugar al tratarse de un organismo público, que por naturaleza cuenta con una estructura tradicional sujeta a normas y cuyo suprasistema administrativo es el Poder Judicial, ente históricamente burocrático-mecanicista. No obstante, a partir de la asunción de la nueva Directora en el año 2007, comienza una fase de transición para la DRP, instaurándose el Plan Estratégico “Hacia el Registro Digital”, lo que implicó el comienzo de una etapa de permanente búsqueda de innovaciones significativas y únicas (propias del modelo orgánico), abordando una tendencia hacia el paradigma de la Nueva Gestión Pública.

La **composición orgánica** de la DRP se caracteriza por *niveles jerárquicos* de mandos superiores e intermedios y formas de división del trabajo *funcionales*. Su **estructura** está conformada por: a) Dirección y Subdirección; b) el staff de apoyo y asesoramiento: Coordinación Administrativa (conformada por un equipo interdisciplinario), Asesoría Letrada Registral y Secretaría y c) Tomos, Archivo Judicial, Bien de Familia, Informática Registral, Publicidad Registral, Mandatos, Mesa de Entradas Única, Informes y Certificados, Control de la Prioridad, Medidas Cautelares, Folio Real, Delegaciones de la 3° y 4° Circunscripción Judicial (cada una de estas áreas cuenta con un Jefe y un Subjefe).

Si analizamos la organización desde el punto de vista de sus **funciones superiores, fines y medio**¹⁸ se obtiene el siguiente cuadro:

¹⁸ Las *funciones fines* tienen que ver directamente con el objetivo de la organización; en tanto las *funciones medio* son el soporte de las funciones fines, son funciones administrativas o auxiliares.

Cuadro 3: Estructura de la DRP según sus funciones superiores, fines y medio

Funciones Superiores	Dirección Subdirección
Funciones Fines	Tomos, Archivo Judicial, Bien de Familia, Publicidad Registral, Mandatos, Mesa de Entradas Única, Informes y Certificados, Control de la Prioridad, Medidas Cautelares, Folio Real, Delegaciones de la 3° y 4° Circunscripción Judicial.
Funciones Medio	Coordinación Administrativa, Asesoría Letrada Registral, Secretaría, Informática Registral.

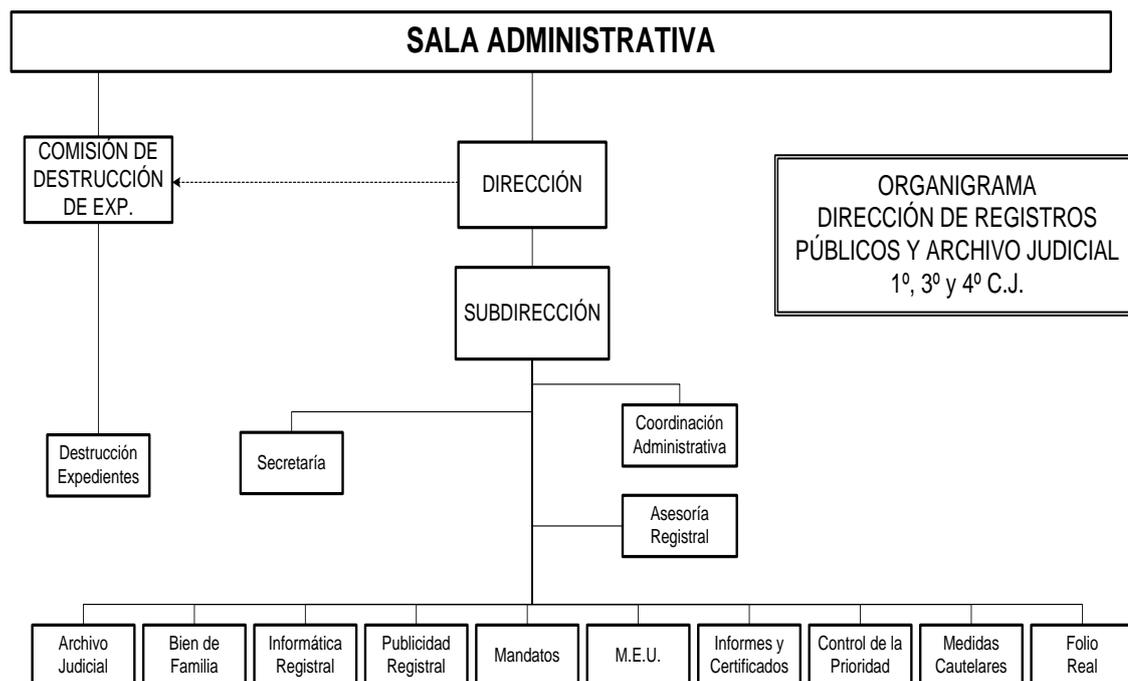
Fuente: Elaboración propia.

La DRP se encuentra en la órbita del PJ y depende de la Sala Administrativa de la Suprema Corte de Justicia.

Actualmente funcionan dos Direcciones: la DRP de la 1°, 3° y 4° CJ y la DRP de la 2° CJ. La primera abarca los departamentos de: Ciudad, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Luján de Cuyo, Maipú, San Martín, Junín, Rivadavia, Santa Rosa, La Paz, Lavalle, Tupungato, Tunuyán y San Carlos; y la segunda los departamentos de San Rafael, General Alvear y Malargüe. Sin embargo, nos ocuparemos de la DRP de la 1°, 3° y 4° CJ.

En la mayoría de las provincias los Registros dependen del Poder Ejecutivo. No obstante, en Mendoza es un órgano desconcentrado¹⁹ dependiente del Poder Judicial y cumple una función administrativa, siendo cada inscripción un acto administrativo. El organigrama formal de la DRP es el siguiente:

¹⁹ Siendo la DRP un órgano desconcentrado, se encuentra jerárquicamente subordinado a las autoridades superiores del PJ, carece de personalidad jurídica propia y de individualidad propia. La Suprema Corte de Justicia de Mendoza tiene *poder jerárquico* sobre el Registro pero no puede avocarse a los asuntos concretos propios de las atribuciones desconcentradas que le han sido conferidas expresamente por la ley (arts. 15 y 20, Ley 3909).



Fuente: Acordada 23073 del 24/11/2010, Poder Judicial Mendoza.

III.5. DIAGNÓSTICO RETROSPECTIVO DE LA DRP

Se pueden observar distintos momentos en la situación de la DRP, por lo que efectuaremos el análisis según la siguiente cronología:

Antes del 2007	2007-2008	2009-2010	2011
----------------	-----------	-----------	------

III.5.1. CUADRO DE SITUACIÓN DE LA DRP PREVIO AL 2007

Hasta el año 2007 la DRP mantenía un diseño mecanicista, con una estructura rígida, excesiva división de las tareas, fragmentación de la organización, procedimientos formales, trabajo especializado, burocracia centralizada, con un estilo de liderazgo personalista y conservador. Este modelo, que en su momento respondía a una realidad social y cultural con un ambiente estable, quedó obsoleto ante los grandes cambios del entorno, tales como los cambios demográficos, el crecimiento económico, la creciente complejidad de las relaciones sociales, no pudiendo hacer frente a las mayores y cada vez más complejas demandas de la sociedad. Esto provocó una demora en el cumplimiento de los plazos legales para el procesamiento de los documentos

ingresados, la insatisfacción de los ciudadanos-usuarios, a lo que se suma una saturación en el trabajo de los empleados, desmotivación y un clima laboral de gran tensión.

Respecto al marco normativo, la ausencia de una ley provincial reglamentaria de la Ley 17801 provocaba multiplicidad de criterios registrales, falta de coherencia en el tratamiento de documentos y exceso de calificación.

La comunicación era descendente, sin relaciones entre los jefes de las distintas áreas para la coordinación de tareas, ni participación de los empleados en la toma de decisiones. En cuanto a la comunicación interinstitucional, se mantenía una relación tensa entre la DRP y el CN.

En lo concerniente el marco estructural-funcional, no existía un órgano contable-financiero de diseño, ejecución y control de fondos en el ámbito de la DRP. El control se encontraba centralizado en la Dirección de la DRP. No obstante la firma del Convenio Marco con el CN, la DRP no participaba en la planificación del Presupuesto del PJ, ni se diseñaba el Plan de Gestión. Falta de conocimiento respecto a la recaudación de la tasa retributiva de servicios y a la planificación anual de gastos/inversión correspondientes a dicha recaudación. Inexistencia de un área específica de gestión administrativa. El Área de Informática Registral resultaba inadecuada al tamaño y necesidades de la institución.

Respecto al marco procesal, esta etapa se caracterizaba por una ausencia de planificación; la tecnología había quedado obsoleta ante los avances del entorno; no se realizaba una distribución de funciones, competencias y responsabilidades en forma efectiva, lo que ocasionaba duplicidad de tareas, riesgos de errores y fugas registrales y grandes demoras en el procesamiento de documentos, generando perjuicios económicos para los usuarios; excesiva afluencia de público y prolongado tiempo de espera. Falta de medición de los procesos clave y de la productividad, con el consecuente desconocimiento de los tiempos de demoras procesales y de los tipos y cantidades de errores registrales.

En lo que se refiere a la gestión de recursos humanos y de infraestructura, se advertía la falta de un plan de capacitación y desarrollo del personal de la DRP y una infraestructura inadecuada con espacios físicos de dimensiones pequeñas con gran cantidad de recursos humanos y mobiliarios, deficiente iluminación, ventilación,

calefacción y refrigeración y distribución edilicia. Esto generaba trastornos físicos y psíquicos al personal.

A partir del *año 2007*, con la asunción de la Dra. Paula Alfonso como Directora de la DRP, comienza una *etapa de transición* en las formas de gestión administrativa y registral.

III.5.2. CUADRO DE SITUACIÓN DE LA DRP EN EL PERÍODO 2007-2008

Siguiendo los lineamientos nacionales del *Decreto N° 378/2005*, que aprobó el *Plan Nacional de Gobierno Electrónico* y los *Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico* de los organismos de la APN y, a nivel provincial, con el *Plan “Hacia el Gobierno Digital”*, el cual se estructura en dos grandes ejes: Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento; la nueva Directora, comienza a implementar desde el año 2007, el *plan estratégico* de la nueva gestión, denominado *“Hacia el Registro Digital”*, con el propósito de convertir los procesos soporte papel en procesos digitales. El Plan sostiene tres ejes de gestión: reorganización de los procesos, informatización interna y externa, y formación de un equipo interdisciplinario de apoyo a la conducción. Lo fundamental de esa estrategia se asienta en uno de los principios de la NGP, que es fomentar un “servicio orientado al ciudadano”. Comienza así la primera etapa de modernización de la DRP²⁰, con la construcción participativa de su misión y visión.

En esa etapa innovadora se fueron incorporando *TIC’s*, con intención de optimizar el servicio registral, de hacerlo más ágil y efectivo y promover la inclusión de toda la población al uso y beneficio de las herramientas tecnológicas. Al mismo tiempo, se trabajó muy fuertemente en la *cultura organizacional*, mediante la implementación de *planes de gestión de recursos humanos* y medidas de mejora en la *atención a los usuarios*. Por lo tanto, en este proceso modernizador de la DRP se trabajó paralelamente y en forma estratégica en los aspectos críticos del comportamiento organizacional de esa institución.

²⁰ La información para la elaboración de este cuadro de situación se obtuvo del Plan Estratégico Hacia el Registro Digital, de autoría de la Dra. Alfonso y del Informe de Gestión para el año 2008 elaborado por la Coordinadora Administrativa de la DRP.

Respecto a la *informatización de la DRP*, esta etapa se caracterizó por un importante avance tecnológico, fundamentalmente con la *instalación del portal web*, el cual ofrece servicios en línea, entre ellos consulta de titularidad, inhabilitaciones y folio real escaneado, cuyo sitio es <http://www.jus.mendoza.gov.ar/registros/drp/>. A partir de allí, se instaló el *sistema de consultas on-line sobre titularidad registral e inhabilitación*, en los Juzgados Civiles, de Paz Letrados, de Familia, Tributarios, Concursales, Cámaras Laborales y Penales. Este sistema de consulta permite a los juzgados obtener en forma remota los informes, en sustitución de los pedidos en soporte papel, disminuyendo de esta manera el plazo de respuesta de 30 días a unos minutos. La DRP realiza la instalación de los programas correspondientes y brinda capacitación a cada Tribunal²¹.

The screenshot displays the web portal for the Dirección de Registros Públicos (DRP) in Mendoza, Argentina. The browser window shows the URL www.jus.mendoza.gov.ar/registros/drp/. The page header includes the DRP logo and the text "Dirección de Registros Públicos" and "1ra. 3ra. y 4ta. Circunscripción - Provincia de Mendoza". The user is logged in as "No identificado".

The main content area is titled "BIENVENIDOS a nuestro sitio web" and includes the following text:

Los invito a conocer y recorrer el Portal del Registro de Mendoza (1ra., 3ra. y 4ta. Circunscripción Judicial) en el que podrán conocer:

- ▶ nuestra misión y visión
- ▶ el organigrama, funciones y horarios de cada área
- ▶ los valores actualizados de la tasa retributiva de servicios y de la sobretasa
- ▶ las Disposiciones Técnico Registrales
- ▶ si es notario, si su escritura, certificado o informe se encuentra disponible en la Mesa de Enstradas
- ▶ si es jubilado, pensionado o discapacitado al servicio del 0800-Registro, que le permita obtener en 48hs. el informe de titularidad
- ▶ si es discapacitado, o su inmueble pertenece a la 3ra. o 4ta. Circunscripción Judicial, los requisitos para constituirlo como bien de familia en el día en 50 minutos
- ▶ nuestra guía de trámites
- ▶ y consultar, si es profesional autorizado y registrado, titulares, inhabilitaciones y matrículas vía web

Nuevo servicio web

- ▶ **Lista de documentos terminados**, disponibles en mesa de entradas, con filtro por fecha de publicación

La Dirección

The right sidebar contains two sections:

Servicios en línea

- ▶ Consulta de Titulares Registrales
- ▶ Visualización de Matrículas
- ▶ Consulta de Inhabilitaciones

1ra. 3ra. y 4ta. Circunscripción Judicial

Guía de trámites

- ▶ Bien de Familia
- ▶ Consultas vía Correo Electrónico
- ▶ Formularios que utiliza la Dirección
- ▶ Poder Judicial: Formulario Desarchivo de expedientes - **Ver Novedades**

The bottom of the page shows a navigation bar with "Inicio", "Documentación DRP", "TESIS COMPLETA-co...", and "Servicio Web :: Direc...". The system clock shows "ES 23:27".

También se incorporó la disponibilidad, desde la página institucional, de *formularios tipo* para el pedido de informes de titularidad, inhabilitación y certificados, y de medidas cautelares. Los beneficios obtenidos fueron la uniformidad de los datos a consignar, disminuyendo las posibilidades de devoluciones por errores u omisiones,

²¹ Este sistema de consultas on-line fue autorizado por la SCJ mediante Acordada N° 21481 de fecha 14/10/2008.

constituyendo el paso anterior necesario para la implementación de plantillas electrónicas con campos obligatorios a completar y enviar por el usuario vía web.

Otras medidas fueron la *carga en la base de datos de titulares registrales*, permitiendo una atención a público más rápida y efectiva, al facilitar las consultas directamente desde las computadoras; el *fotografiado y envío por mail de los Tomos*²²; la redacción y presentación del *proyecto de reforma del Código Procesal Civil* que permitiría la tramitación de los *oficios en soporte digital con firma electrónica*.

En este *proceso de cambio* resultaba necesaria la formación de un equipo de apoyo a la conducción. Por ello, se incorporó un *área de gestión*, Coordinación Administrativa, formada por un equipo interdisciplinario, con la finalidad de acelerar la ejecución y seguimiento de la gestión administrativa. Se integró inicialmente, con una Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública y una Psicóloga, a la que posteriormente se incorporó una Socióloga y una Contadora Pública Nacional. La primera estaba encargada de la formulación de proyectos, planificación, ejecución y seguimiento de la gestión administrativa de la DRP. La segunda, bajo la supervisión de la Coordinadora Administrativa, se ocupaba de realizar diagnósticos psicolaborales, planificación de la capacitación anual en gestión, diseño de encuestas (de opinión al usuario, de necesidades de capacitación, entre otras), confección de evaluaciones de desempeño, servicio de orientación psicolaboral y asesoramiento sobre reubicaciones del personal. De esta manera comienzan a implementarse *planes de gestión de recursos humanos*, con el objetivo de acompañar el proceso de cambio que se generen a partir de la implementación del proyecto de trabajo de la nueva gestión y facilitar el desplazamiento hacia una cultura de compromiso. El plan de acción integral respecto al personal para el 2008 contempló aspectos como la motivación, generar canales de comunicación efectiva, mejorar la productividad, adecuar los perfiles a los puestos, propiciar el trabajo en equipo, disolver actitudes de resistencia, generar participación en las decisiones, brindar capacitaciones y otorgar incentivos.

Se diseñó e implementó una encuesta de detección de necesidades de capacitación. Como consecuencia se formuló un *Plan de Capacitación Anual en*

²² En la actualidad conviven en la DRP dos tipos de registración inmobiliaria: el Folio Real y el de Tomos de dominios e hipotecas, siendo éste último el más antiguo.

gestión, con la colaboración del Centro de Capacitación Manuel A. Sáez²³, que abarcó tres grandes ejes: jurídica-registral, informática y gestión.

Se brindó *capacitación jurídica* para todo el personal de la DRP; *cursos de informática* para Jefes, Subjefes, registradores y firmas autorizadas; *taller de Atención al Usuario* destinado a quienes en mayor medida atienden usuarios externos, incluidos jefes y subjefes de las diferentes áreas de Registro; *curso de Comunicación Efectiva* a todo el personal y se capacitó al personal de la Sección Tomos para la *digitalización* y *envío de fotografías por mail*.

Se formuló un ***Plan de Incentivos para el personal*** con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, su desempeño y su compromiso con los objetivos de la institución. En el marco de este Plan se entregaron los premios a las 9 personas más votadas en concepto de mejor atención al usuario. El premio consistió en \$300 pagados con fondos provenientes de la Ley 6279.

El ***servicio de orientación psicolaboral*** consistió en la consulta y asesoramiento al personal para la resolución de dificultades en la comunicación, en el cumplimiento de las tareas asignadas, dificultades relacionales, funcionales, de productividad e irregularidades en el cumplimiento de las tareas.

Mediante la observación a través de visitas desde Coordinación Administrativa a las oficinas y la implementación de reuniones semanales con jefes de área, se buscó propiciar y generar apertura de los canales de *comunicación*, generar consenso y *trabajar en equipo*, *disolver actitudes de resistencia*, propiciar la *participación* en la búsqueda de soluciones a las problemáticas y buscar el *protagonismo*. Con ello, las actitudes de los jefes y empleados se fueron modificando en forma favorable (por ej., se logró mayor consenso, mayor participación en la toma de decisiones, apertura al diálogo, trabajo en equipo, mayor simetría en la emisión y recepción de opiniones).

Asimismo, se trabajó en algunas áreas específicas a solicitud del jefe o empleados, mediante encuentros grupales y en entrevistas individuales, para efectuar reflexiones sobre aspectos relacionados con las *comunicaciones* y las *emocionalidades* que tienen incidencia directa en el clima laboral y por ende afecta la productividad.

²³ El Centro de Capacitación Manuel A. Saez es una dependencia del PJ bajo el mando del Presidente de la Suprema Corte de Justicia.

Respecto a la *rotación de personal*, se efectuaron modificaciones de jefaturas y empleados conforme al perfil requerido para el puesto de trabajo, buscando el consenso a partir de reuniones con el empleado o jefe a trasladar, dando aviso de la posibilidad del cambio, y luego emitiendo la orden de servicio. Con posterioridad se realizaba un seguimiento en entrevista individual con el empleado y con el jefe de área para evaluar los resultados del cambio efectuado.

Se realizaron encuentros con los jefes de áreas a los fines de definir la **Misión y Visión de cada área** en relación con la definida desde la Dirección, diseñar los objetivos de trabajo y en función de ello el área de Gestión elaboró las auto-evaluaciones de desempeño.

Por otra parte, con el **objetivo de mejorar la atención a público**, se implementaron las siguientes medidas:

- *Redistribución edilicia*, quedando todas las áreas que atienden público en la Planta Baja
- Creación del área de *Publicidad Registral*.
- *0800- registro*. A partir del 19 de mayo 2008 se iniciaron las actividades del 0800 Registro en trabajo conjunto con la Secretaría de Información Pública, permitiendo a jubilados, pensionados y discapacitados solicitar el certificado de única propiedad por teléfono, sin costo telefónico, obteniéndolo en 48 hs. A su vez se propuso y obtuvo la reforma de la ley impositiva, por lo que por Ley 7833, a partir del 1 de enero de 2008, discapacitados, pensionados y jubilados están exentos del pago de la tasa retributiva de servicios. Esto permitió la reducción del plazo de procesamiento de 25 días a 48 hs. y la menor cantidad de concurrencia de ciudadanos a la Mesa de Entradas de la DRP.
- *Encuestas de satisfacción del usuario*, con el objeto de evaluar la calidad del servicio por área y obtener una apreciación sobre la atención al usuario de los distintos empleados del Registro.
- *Convenios de Pasantías* con Universidades con el objeto de brindar aprendizaje sobre diversas tareas registrales a alumnos de profesiones afines.

Con el *objetivo de fortalecer la calidad jurídica del servicio de publicidad registral*, se redactó el Proyecto de Ley de Reglamentación de la Ley 17801, considerando las inquietudes y experiencias de cada una de las Áreas, con la colaboración de las Asesoras y bajo la coordinación de la Dirección; se elaboró un proyecto de reforma de la Ley Orgánica en los artículos correspondientes a la DRP y se redactó un Manual de Derecho Registral Inmobiliario.

A todo ello se suma un hecho inédito en la DRP: el 20 de agosto de 2008 se presentó a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del Poder Judicial el Proyecto de Presupuesto 2009 de la DRP. Dicha presentación es de suma importancia por cuanto fue la primera vez que la repartición elaboró y presentó la proyección presupuestaria para el año próximo.

En conclusión, si bien en esta etapa se da comienzo a un proceso modernizador, en términos tecnológicos, a partir de la implementación del portal web de la DRP para la prestación de servicios registrales, la política direccional se centró en la gestión de recursos humanos, con un fuerte trabajo sobre la cultura organizacional como eje de acompañamiento a la introducción de nuevas tecnologías y formas de realizar el trabajo.

III.5.3. CUADRO DE SITUACIÓN DE LA DRP PARA EL PERÍODO 2009-2010

Este periodo se caracterizó por la profundización en la aplicación y utilización de herramientas tecnológicas. Esto se materializa en los objetivos establecidos para los dos años del periodo, en el 2009 se propuso “Incorporar nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s) en la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial” y en el año 2010 se fijó el objetivo de “Modernizar los procesos registrales incluyendo mecanismos de gobierno electrónico”. No obstante ello, se continuó, aunque en menor medida que en el periodo anterior, con la implementación de medidas para el desarrollo del personal y la mejora del clima laboral.

Respecto a la gestión tecnológica, se destacan medidas como: la inclusión al sistema de consultas on-line, de la visualización del folio real escaneado (es decir, matrículas escaneadas), además la SCJ faculta a la DRP a suscribir convenios con organismos diversos con el objeto de lograr el cumplimiento del Plan Estratégico

“Hacia el Registro Digital”²⁴; se dispone el uso exclusivo del portal web de la DRP por parte de los tribunales de toda la Provincia, para la consulta de titularidades registrales, inhibiciones y folio real escaneado²⁵; se inicia la prueba piloto para la traba, cancelación, aclaración y reinscripción de la medida cautelar inhibición con firma electrónica, con la intervención de la Dirección General de Rentas de la Provincia, el Tercer Tribunal Tributario y la DRP²⁶, a partir del éxito de esta prueba piloto, este sistema se coloca a disposición de todos los Tribunales Tributarios²⁷; se comienza a implementar el sistema de seguimiento interno del trámite por código de barra para los certificados.

Por otra parte, se inicia el trámite de aprobación del Proyecto “Modernización de la Gestión de los Registros de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Mendoza e Integración con otros Organismos de la Provincia de Mendoza”, a partir de un convenio de préstamo N° 7352-AR del Gobierno de la Nación Argentina con el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), por el cual el BIRF se compromete a asistir financieramente a la Nación Argentina a fin de posibilitar la ejecución del Programa de Modernización de la Gestión Provincial y Municipal, del cual la Provincia de Mendoza forma parte. Este proyecto alcanza a las dos Direcciones de Registros Públicos y tiene como objetivo fortalecer la gestión del Registro de la Propiedad mediante el desarrollo de sistemas de gestión modernos, para obtener un mejoramiento en la prestación del servicio registral y una mayor transparencia en la información procesal.

El objetivo general del Proyecto de Modernización involucra específicamente dotar de mayor celeridad al servicio mediante la reingeniería de procesos; implementar un Sistema de Información Central Registral, lo cual implica el desarrollo de un soporte informático moderno que esté adaptado a las nuevas formas procesales; brindar mayor seguridad jurídica, a partir de la mejora en la calidad de los datos proporcionados por los mecanismos de publicidad registral; mejorar la atención al usuario e incentivar la

²⁴ Las dos medidas mencionadas se encuentran establecidas en la Acordada N° 21.826 del 11/03/2009. En cuanto a los convenios suscriptos, la DRP se compromete a brindar la información contenida en su portal web a los organismos firmantes y en algunos casos éstos contraprestan algún servicio a favor de la DRP.

²⁵ Acordada N° 22.026 del 30/06/2009.

²⁶ Acordada N° 22.129 del 03/08/2009.

²⁷ Acordada N° 23.152 del 22/12/2010.

utilización de las TIC's, sustituyendo los procedimientos en soporte papel por técnicas digitales, encuadrados siempre en la normativa vigente y enmarcados en las pautas de Gobierno Electrónico adoptados por los Gobiernos Nacional y Provincial. Con todo ello se pretende la construcción de un “Modelo de Registro”, implementar un Sistema de Gestión de Calidad y de Mejora Continua y lograr el reconocimiento mediante la Certificación de Normas ISO 9001:2008 por los Organismos Acreditados.

La implementación de este proyecto debe acompañarse de un proceso de adecuación cultural de la organización, por lo cual está previsto el desarrollo de un plan de capacitaciones que haga a todo el personal partícipe de esta transición innovadora, evitando así los menoscabos de la resistencia al cambio. Las capacitaciones incluyen contenidos en comportamiento organizacional, ofimática y transferencia tecnológica.

Por otra parte, en cuanto a la gestión de recursos humanos, se realizaron entrevistas individuales a todos los empleados de la DRP para conocer el clima laboral y aplicar las medidas necesarias; se ejecutaron decisiones de rotación de personal, tanto de jefes como de auxiliares, en función del perfil psicolaboral -aptitudes y actitudes- de sus integrantes. Además, se brindaron capacitaciones sobre el uso del portal web, medidas cautelares con firma electrónica, atención al usuario y procesos registrales.

Respecto a la gestión edilicia, se construyeron oficinas en el entrepiso del Edificio donde se ubica la DRP, a fin de adecuar los espacios físicos a los cambios aplicados en la gestión de la organización²⁸.

III.5.4. CUADRO DE SITUACIÓN DE LA DRP AL 2011

El objetivo general fijado para el año 2011 fue “***Profundizar la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC'S) en los procesos de registración inmobiliaria***”²⁹.

²⁸ La información para la elaboración de este cuadro de situación se obtuvo de los Informes de Gestión para los años 2009 y 2010 elaborados por Coordinación Administrativa de la DRP.

²⁹ El cuadro de situación para el 2011 fue elaborado con información obtenida del Informe de Gestión para el año 2011, los Informes de avance del Proyecto BM, elaborados por Coordinación Administrativa de la DRP y el Pliego de Condiciones Generales y Particulares de la Licitación Pública Internacional N° 01/09 para el Proyecto de Modernización del Registro de la Propiedad de la Provincia de Mendoza.

En el marco del Proyecto de Modernización del Registro de la Propiedad de la Provincia de Mendoza, a partir del 08/04/2011 con la firma del contrato entre la Unidad de Financiamiento Internacional, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Mendoza y las empresas adjudicatarias, Consist Teleinformática S.A. – BDO Becher & Asociados S.R.L. – Citarella S.A. (denominadas para el Proyecto como Unidad Transitoria de Empresas³⁰), comienza una nueva etapa modernizadora bajo los principios del Gobierno Electrónico.

Al mes de diciembre de 2011 se encuentra ejecutado el 40% del Componente 1 “Reingeniería de Procesos”, el 18% del Componente 2 “Desarrollo de un Sistema de Información Central Registral” y el 20% del Componente 3 “Infraestructura tecnológica”. Este proceso está siendo acompañado con un amplio desarrollo en capacitaciones a todos los empleados de la DRP, tales como: Especialista en Project Management y Microsoft Project 2007, para el equipo de proyecto de la DRP; Gestión de Calidad, Gestión de Cambio³¹ y Ofimática, para todo el personal; Formación de Facilitadores de implementación, Analistas funcionales de procesos y Talleres de definición de prioridades, dirigidos a autoridades y facilitadores; Talleres de Analistas Funcionales y Desarrolladores, destinados al personal informático. La capacitación ha sido concebida como un proceso continuo de adquisición de capacidades y calificaciones durante todo el proyecto.

A partir del Taller de definición de prioridades se construyeron la misión y visión de la DRP y se obtuvo un listado de *valores*, los cuales se legitimaron mediante votación de todo el personal, quedando entre los seis más votados los siguientes: ***calidad en la prestación del servicio, capacidad de respuesta, compromiso, mejora constante, responsabilidad y solidaridad.***

Respecto a la *gestión tecnológica* del Proyecto, la UTE hizo entrega de un escáner de imágenes para la digitalización de los tomos de asientos registrales, de 10

³⁰ En adelante UTE.

³¹ El Taller Gestión de Cambio se desarrolla mediante técnicas de “coaching ontológico” a través de la empresa subcontratista Pyxis Gestión. Esta capacitación se dictará a lo largo de todo el proyecto.

impresoras y 50 PC's³², quedando pendientes de entrega tickeadoras, lectores de código de barras, como así también, software de base y de desarrollo.

Se encuentra en desarrollo el software que, según lo previsto en el Pliego del Proyecto, deberá adecuarse a las particularidades de cada área de la DRP y al mismo tiempo generar información homogénea que pueda agregarse para así permitir la toma de decisiones de calidad. Además, deberá incluir la posibilidad de crecimiento y adaptación a los cambios tecnológicos. Los procesos contemplados en este sistema serán totalmente soportados electrónicamente, prescindiendo del papel y permitiendo la impresión de cualquier información y/o documentos involucrados en el flujo de trabajo.

El Sistema de Información Central Registral (SIRC) se diseñará como una aplicación Web, que facilite la consulta de información y el acceso rápido a los datos y que mantenga el procesamiento en forma centralizada. Además, facilitará una auditoría permanente, ya que dará información detallada y precisa mediante la generación de reportes estadísticos sobre los procesos, permitiendo la evaluación de rendimientos globales o de personal, detección de cuellos de botella, la detección y corrección de desviaciones y posibilitar mejoras a la performance de dichos procesos. Permitirá el direccionamiento de las tareas basado en roles, el trabajo podrá ser distribuido a individuos o grupos de individuos. Cada acto administrativo derivado de una instancia del proceso podrá ser firmado digital o electrónicamente, bajo las especificaciones definidas por la ONTI.

Siguiendo la tipología de cambio organizacional de Stephen Robbins (2010: 261-264), desarrollada en el Capítulo I de esta Tesis, a partir del Proyecto BM se implementarán cambios:

- en la estructura, a través de la reingeniería;
- en la tecnología, al modificarse las formas de desempeñar el trabajo pasando del soporte papel al soporte digital y al introducirse nuevo equipamiento tecnológico;

³² En la actualidad por la forma de registración cartular, en el área Folio Real se utilizan máquinas de escribir.

- en el personal, ya que a partir de la gestión de cambio se busca una reculturización de la organización como acompañamiento del proceso innovador.

Igualmente, estas modificaciones también se han ido implementando a lo largo del desarrollo del Plan Estratégico de la nueva Dirección.

Además del Proyecto BM, la DRP por su parte ha dado continuidad con su plan estratégico. Respecto a la gestión tecnológica, se continuó con la suscripción de convenios para la consulta on-line de titularidades registrales, inhibiciones y folio real escaneado; se contrataron 4 personas con el objeto de finalizar el software del folio real electrónico y cartular, el cual a diciembre de 2011 se encuentra en un avance del 98%, restando las pruebas de testing.

Haciendo referencia a la *gestión de recursos humanos*, se continuaron con las medidas de rotación de personal, adecuando los perfiles con los puestos y cubriendo las vacantes producidas por licencias o jubilaciones; además de las capacitaciones mencionadas en el marco del Proyecto BM, se obtuvieron cuatro becas para la Diplomatura en Notariado (capacitación permanente para el ejercicio de la función) dictada por la Universidad Aconcagua, Colegio Notarial y Universidad de Mendoza; desde abril de 2011 se está implementando el Proyecto “Mejorando la calidad de vida- Gimnasia Laboral en la DRP”, que consiste en la aplicación del ejercicio físico en el lugar de trabajo³³, los principales beneficios a obtenerse en este proyecto son el aumento de las relaciones interpersonales y una mejora en la calidad de vida de los empleados, repercutiendo consecuentemente en el clima laboral. La actividad física se realiza en los lugares de trabajo, con una duración de quince minutos cada sesión.

Respecto al marco normativo, en fecha 23/09/2011 fue publicada en el Boletín Oficial la Ley 8236 Reglamentaria de la Ley Nacional 17.801.

Habiendo hecho un diagnóstico retrospectivo de la DRP, continuaremos con un diagnóstico actual respecto a la cultura organizacional a fin de determinar si se encuentra en condiciones de afrontar el proceso modernizador bajo los lineamientos del Proyecto financiado por el Banco Mundial.

³³ Las clases de gimnasia laboral son brindadas por una agente de la DRP, quien posee título de Profesorado en Educación Física.

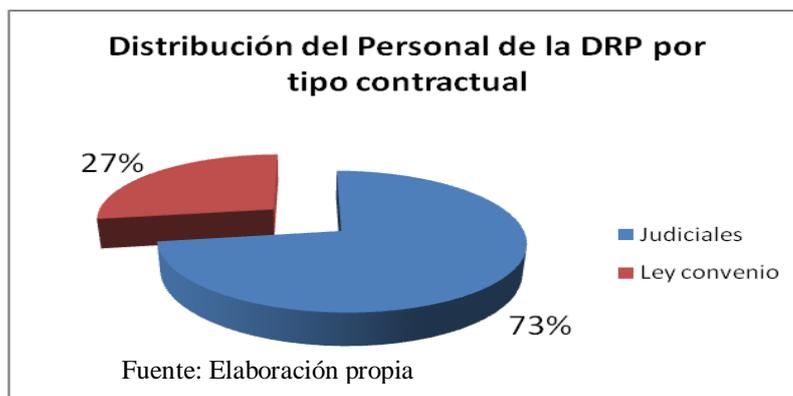
III.6. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA DRP

En el presente diagnóstico analizaremos en primer lugar a la totalidad de la Planta de personal y a los niveles jerárquicos en segundo lugar.

III.6.1. PLANTA DE PERSONAL DE LA DRP

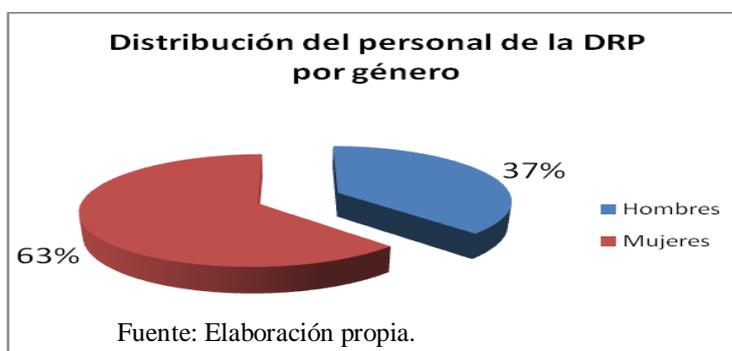
A) Por tipo contractual

La *Planta de Personal de la DRP*³⁴ está conformada por agentes del Poder Judicial mayoritariamente y por personal contratado en el marco de la Ley Convenio N° 6279:



B) Por género

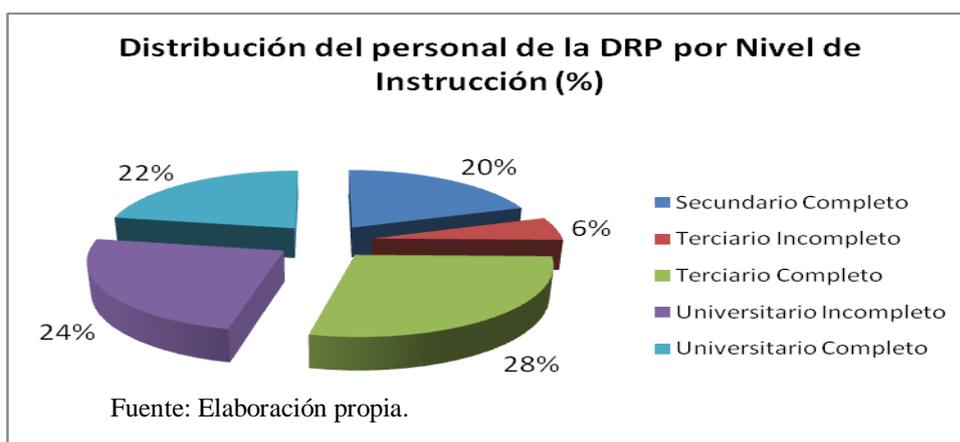
Si tomamos en cuenta la *distribución por género*, de la totalidad de empleados de la DRP más de la mitad son mujeres.



³⁴ La información para el análisis de la Planta de Personal de la DRP, se obtuvo de la base de datos elaborada por Secretaría y Coordinación Administrativa de la DRP, actualizada al mes de diciembre de 2011.

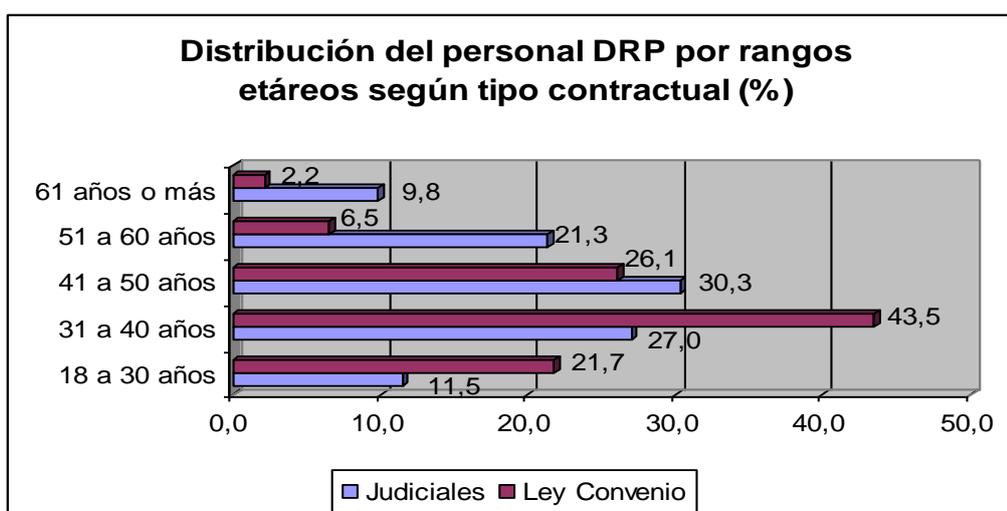
C) Por nivel de instrucción

En cuanto a la distribución del personal por *Nivel de Instrucción* según *Tipo de Contratación*, observamos que el nivel más bajo es Secundario Completo³⁵. Asimismo, el 30% del personal ha iniciado estudios superiores y la mitad ya posee título universitario o terciario.



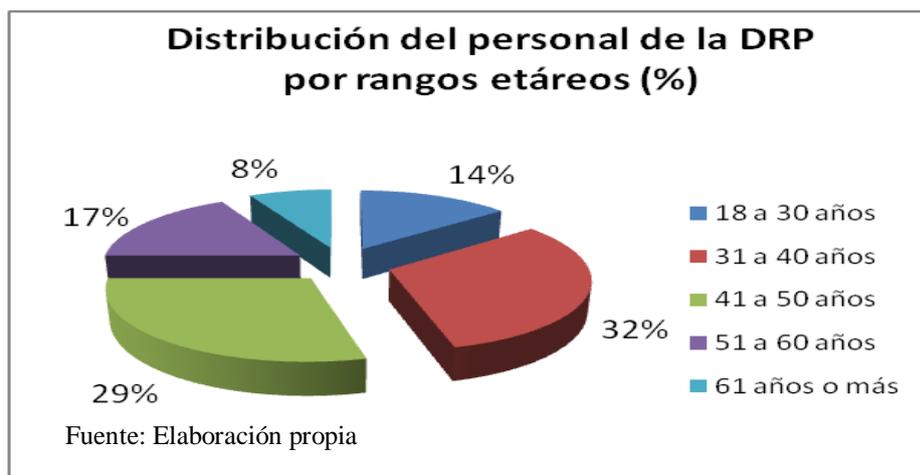
D) Por rangos etéreos

Si analizamos la planta de personal de la DRP por *rangos etéreos* y por *tipo contractual*, observamos que el 65% del personal contratado tiene entre 18 y 40 años, en tanto los empleados judiciales representan sólo un 39% de ese rango. Asimismo, en los rangos de mayor edad los judiciales superan en proporción a los contratados. Por lo tanto, el tipo contractual Ley Convenio posee una planta más joven que el judicial.



Fuente: Elaboración propia.

³⁵ Tanto el personal de la Planta del PJ, como los contratados por Ley Convenio, deben concluir un concurso de antecedentes y oposición, en el cual uno de los requisitos es poseer Título Secundario.



Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí analizamos la Planta de Personal de la DRP en su totalidad. A continuación expondremos la *distribución del Personal Jerárquico* con los mismos criterios anteriores. Cabe aclarar que todos los Superiores de la DRP pertenecen a la Planta del PJ.

III.6.2. PERSONAL JERÁRQUICO DE LA DRP

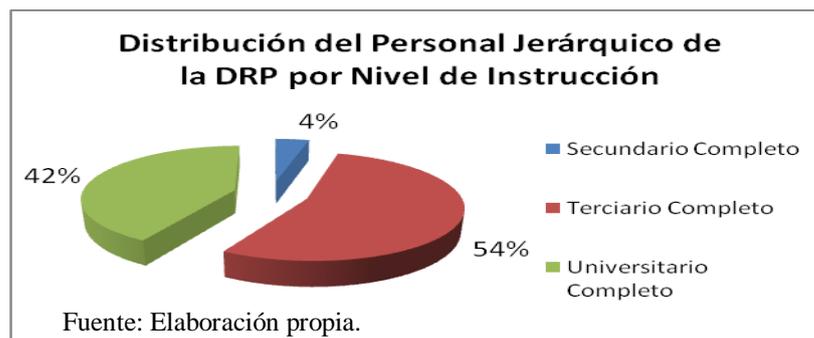
A) Por género

Respecto a la *distribución por género del Personal Jerárquico*, observamos que más de la mitad son mujeres.



B) Por nivel de instrucción

La totalidad del Personal Jerárquico posee estudios superiores completos, ya sean terciarios o universitarios, con la excepción de un caso que posee secundario completo, que por una situación particular fue designado como Jefe ad-hoc de Mesa de Entradas del Archivo Judicial.



En el caso de los agentes con Terciario Completo, encontramos un Técnico en Dirección de Empresas, un Martillero Público y Corredor de Comercio y el resto es Escribano Actuario³⁶.

Entre los jerárquicos con Nivel de Instrucción Universitario Completo, encontramos una Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública y el resto son Abogados.

C) Por rangos etáreos

Las edades del Personal Jerárquico van de 36 a 66 años. De este grupo, el 50% se encuentra en el rango de 51 años o más, el 38% está en una edad entre 41 y 50 años, en tanto el resto tiene entre 18 y 40 años.

Los mandos superiores que poseen 61 años o más están cercanos a la edad de retiro, lo cual implica a corto plazo una renovación de esta parte de la planta.



En síntesis, teniendo en cuenta a todos los empleados, prevalece un nivel de instrucción elevado, predominan las mujeres sobre los hombres y respecto a la edad, la población es generalmente joven. Para el caso de los superiores jerárquicos la situación es análoga, el nivel de estudios es alto, poseyendo todos título terciario o universitario,

³⁶ El Escribano Actuario es una Instrucción de Nivel Terciario que brinda el PJ a los empleados de Planta.

la cantidad de mujeres con cargos que trabajan en la DRP es superior a la cantidad de hombres y en cuanto a la edad, son mayores que la totalidad de los empleados de la DRP. Según el análisis bibliográfico de la cultura organizacional, la edad se relaciona con el factor resistencia al cambio, por cuanto los empleados de mayor edad tienden a resistirse más que los trabajadores jóvenes, ya que por lo general los mayores han invertido más en el sistema actual y, por lo tanto, tienen más que perder en el cambio. No obstante, los trabajadores de 60 años o más están en condiciones de jubilarse, lo que implicaría la cobertura de la vacante a producirse por una persona más joven en edad.

III.6.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA DRP

El estudio del CO permite determinar la forma en que los individuos, los grupos y el ambiente afectan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. El aspecto humano es el más importante para que la organización alcance los fines para los cuales fue creada, por lo que esto podría constituirse en un factor crítico para las organizaciones que, como la DRP, se enfocan en el recurso humano.

El desarrollo de este diagnóstico se basa en una encuesta semi-estructurada que incluye diversos aspectos del CO, la cual fue aplicada a una muestra aleatoria simple de 61 empleados, sobre una población de 144 empleados (excluyéndose las autoridades), con una confianza del 95% y un margen de error de +/- 2, quedando todas las áreas representadas³⁷.

Los factores del CO evaluados en la encuesta fueron: actitudes, aprendizaje, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, conflicto, manejo de conflictos, capacitación, comunicación, innovación y cambio organizacional y resistencia al cambio.

A) Actitudes

En este factor se evaluaron la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional, con sus correspondientes afirmaciones³⁸.

³⁷ El cálculo del tamaño de la muestra fue realizado por la Encargada de la Oficina de Estadística del Poder Judicial Mendoza, Ing. Andrea Mazzitelli.

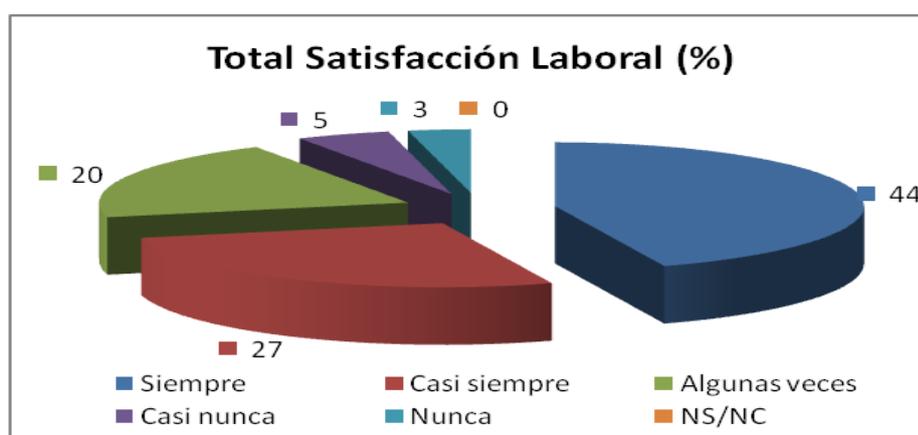
³⁸ Nota: en el análisis explicativo de los datos estadísticos se han redondeado los valores a los efectos de una mejor comprensión.

SATISFACCIÓN LABORAL

	Afirmación 1	Afirmación 12
	Siento satisfacción por el trabajo que realizo.	Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes.
Categoría	%	%
Siempre	56	33
Casi siempre	33	21
Algunas veces	7	34
Casi nunca	3	7
Nunca	2	5
NS/NC	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En el subfactor satisfacción laboral un 71% presenta un alto grado de satisfacción (categorías *siempre* y *casi siempre*); un 21% un grado mediano (*algunas veces*) y un 8% un grado escaso o nulo. Al interior del factor es importante señalar la diferencia entre las dos afirmaciones: mientras que en la N° 1: *Siento satisfacción por el trabajo que realizo*, un 89% se concentra en las dos primeras categorías, en tanto en la afirmación N° 12: *Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes*, ese valor disminuye al 54%, siendo además alto el valor de la categoría *algunas veces* (34%). Esto estaría señalando un descontento con las responsabilidades asignadas y el condicionamiento del desarrollo de habilidades y competencias.



Fuente: Elaboración propia

PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

Afirmación 13	
Mi Jefe comunica y explica al equipo de trabajo las decisiones tomadas en la organización.	
Categoría	%
Siempre	59
Casi siempre	28
Algunas veces	13
Casi nunca	0,0
Nunca	0,0
NS/NC	0,0

Fuente: Elaboración propia.

En el subfactor *participación en el trabajo*, la mayoría de los agentes afirma estar al tanto de las decisiones tomadas en la organización, a través de la comunicación desde sus superiores. Se destaca la inexistencia de respuestas en las categorías *casi nunca* y *nunca*.

La *participación en el trabajo* marca una tendencia positiva, sin embargo al cruzar este diagnóstico con los datos obtenidos en la comunicación organizacional, donde prevalece la descendencia de la misma, se observa una disposición de transmisión de información desde los niveles superiores hacia los inferiores, aunque con limitaciones en la participación de la toma de decisiones.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Afirmación 14	
Me siento orgulloso de la organización en que trabajo.	
Categoría	%
Siempre	47
Casi siempre	20
Algunas veces	28
Casi nunca	2
Nunca	0
NS/NC	3

Fuente: Elaboración propia.

En el subfactor *compromiso organizacional*, encontramos un alto compromiso en el 67% de los empleados; un compromiso mediano en el 28% y un compromiso bajo en el 2%. No se detectaron respuestas en la categoría nunca. En este caso aparecen respuestas en el valor NS/NC (3%), lo que podría señalar una indiferencia respecto a los objetivos de la organización.

Por lo tanto, más de la mitad del personal se encuentra altamente comprometida con la organización y sólo un mínimo no se identifica totalmente.

B) Aprendizaje

Evaluado a partir de las siguientes afirmaciones en la encuesta:

Categoría	Afirmación 2	Afirmación 15
	Mi jefe da el ejemplo atendiendo correctamente al usuario-ciudadano.	Observo y escucho las experiencias de mis compañeros y las considero en mi accionar.
	%	%
Siempre	69	51
Casi siempre	20	38
Algunas veces	10	10
Casi nunca	2	2
Nunca	0	0
NS/NC	0	0

Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los empleados presenta un alto grado de aprendizaje; el 10% un grado mediano y el 2% un grado bajo. No se encuentran respuestas en la categoría nunca. Tomando la categoría *siempre*, se ha señalado como más frecuente el aprendizaje a partir de la actitud del jefe que de los pares.

El *aprendizaje* es incentivado por los jefes a partir del ejemplo que dan y por la observación de las experiencias de compañeros.

C) Motivación

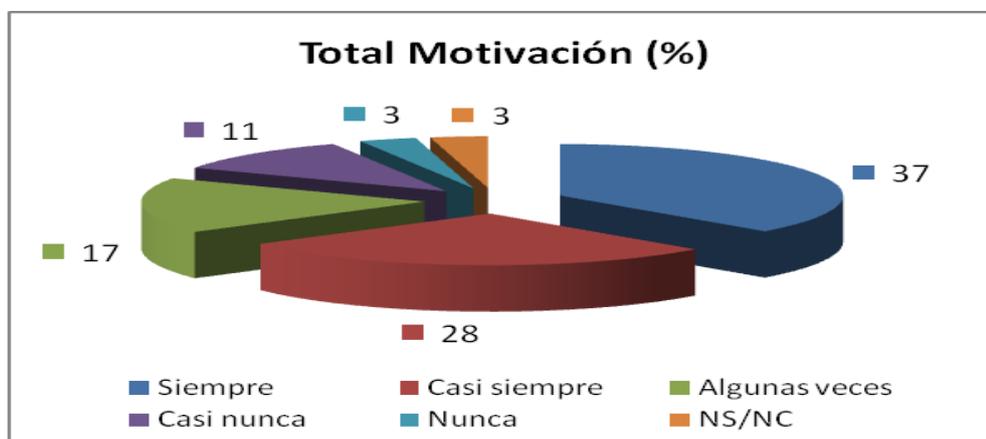
Este factor fue medido a partir de las siguientes afirmaciones:

Categoría	Afirmación 3	Afirmación 16	Afirmación 25
	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mis tareas.	Mi jefe organiza y distribuye las tareas de acuerdo con las capacidades de cada uno.	Tengo independencia para desarrollar mis tareas.
	%	%	%
Siempre	15	36	61
Casi siempre	30	23	31
Algunas veces	31	16	5
Casi nunca	21	10	2
Nunca	3	7	0
NS/NC	0	8	2

Fuente: Elaboración propia.

El 65% de los empleados presenta un alto grado de motivación; el 17% un grado mediano y el 14% un grado bajo o nulo. Una proporción importante del personal no se

siente involucrado en las tareas y los objetivos de la organización, no se considera reconocido ni valorado por sus superiores, por lo que esta falta de motivación conduciría a una caída en su desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar las diferencias que existen al interior del factor. Se detecta un mayor grado de disconformidad en cuanto a los reconocimientos: un 45% está concentrado en las dos primeras categorías y un 24% en las dos últimas, lo que expresa un sentimiento de no ser reconocido por las tareas realizadas. En cuanto a la organización y distribución de tareas, un poco más de la mitad de los encuestados siente que sus habilidades y capacidades son valoradas por sus superiores. Mientras que la afirmación referida a la independencia para desarrollar las tareas es la que presenta mayor grado de acuerdo: el 92% se siente con alta independencia para desarrollar sus tareas.

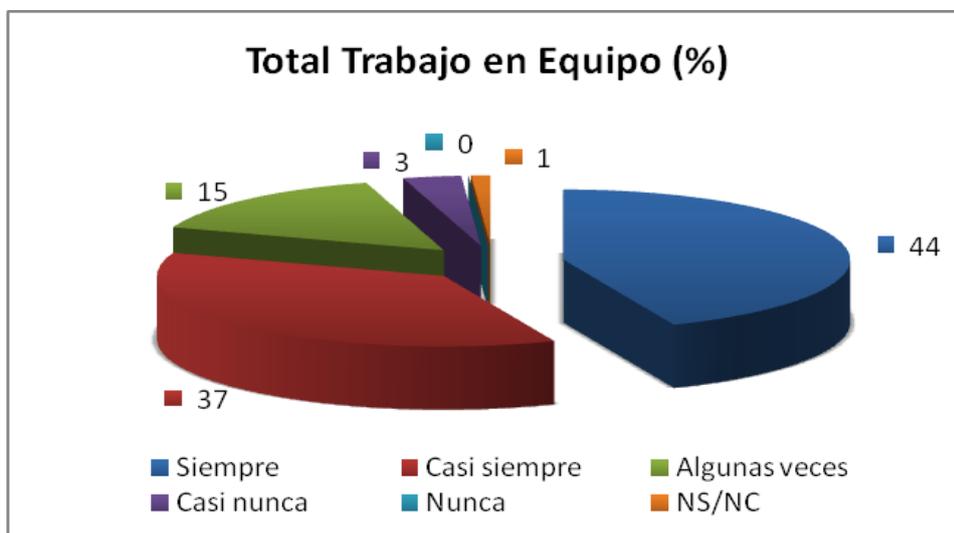
D) Trabajo en equipo

Medido a partir de las afirmaciones:

	Afirmación 4	Afirmación 17	Afirmación 24
	Existe confianza entre los miembros de mi equipo de trabajo.	En mi equipo de trabajo todos colaboramos en la solución de problemas e intercambiamos información.	Considero que en la oficina donde trabajo todos contribuimos al logro de las metas del equipo.
Categoría	%	%	%
Siempre	49	43	39
Casi siempre	33	31	46
Algunas veces	15	20	11
Casi nunca	0	7	3
Nunca	0	0	0
NS/NC	3	0	0

Fuente: Elaboración propia.

De las cifras resultantes, se advierte que el 81% valora el trabajo en equipo y ninguna de las afirmaciones presenta respuestas con el valor *nunca*.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la confianza entre miembros de equipos de trabajo, el 82% siente confianza hacia sus compañeros, lo cual demuestra que los empleados tienen un alto sentido de seguridad en la capacidad, el carácter y la integridad de sus compañeros.

En lo referido a la colaboración e intercambio de información, el 74% de los integrantes del equipo de trabajo colaboran en la solución de problemas e intercambian información, por lo tanto, las encuestas indican una comunicación positiva, con una mayoría de empleados que comparten ideas y con habilidades de negociación para confrontar problemas. Igualmente, para alcanzar una comunicación efectiva debería trabajarse sobre el porcentaje de los trabajadores que no demostraron una alta conformidad con esta afirmación.

Por otra parte, la mayoría de los agentes consideran que el equipo contribuye al logro de sus metas. Esto refleja la existencia de compromiso y responsabilidad por un propósito común.

E) Liderazgo

Cuadro: Afirmaciones de la Encuesta sobre CO. Liderazgo

SUB FACTOR	Nº AFIRMAC	AFIRMACIÓN
Vendedor	5	Mi Jefe explica las decisiones y brinda oportunidad para las aclaraciones.
Participativo	18	Mi Jefe comparte y facilita ideas para la toma de decisiones.
Delegador	26	Mi Jefe delega la responsabilidad de las decisiones y su implementación.
Indicativo	29	Mi Jefe gira instrucciones específicas y supervisa el desempeño del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El *estilo de liderazgo*³⁹ imperante en la DRP es el de *vendedor*, ya que el 77% de los subordinados considera que su superior explica las decisiones y permite aclaraciones. Este tipo de líderes tiene un comportamiento altamente orientado a las tareas y a las relaciones, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en los empleados. Sin embargo, centraliza la toma de decisiones y ejerce control sobre su equipo de trabajo.

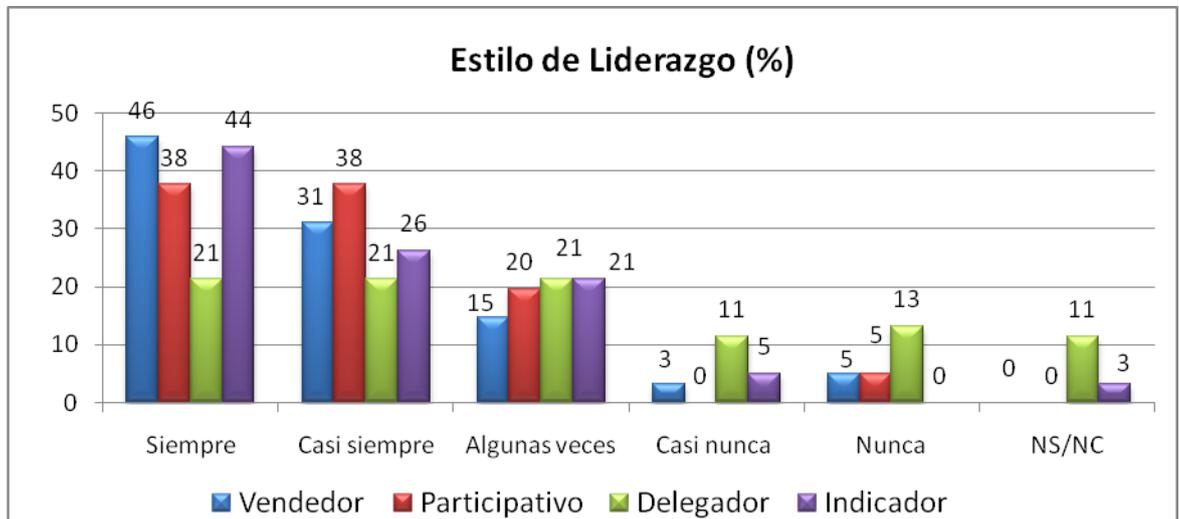
Luego sigue el estilo *participativo*, en tanto el 76% del personal encuestado señala que su jefe comparte y facilita ideas para la toma de decisiones. Su comportamiento se orienta altamente a las relaciones y es exiguo a las tareas, promoviendo la comunicación abierta, al fomentar el intercambio de ideas y alentar a los subordinados.

En tercer lugar se encuentra el estilo *indicativo*, con un 70% de agentes que opina que su jefe da instrucciones específicas y supervisa el desempeño del equipo de trabajo. El comportamiento de estos líderes es altamente orientado a las tareas y bajo en relaciones, controlando muy de cerca el trabajo.

Por último, el 42% de los empleados opina que su jefe delega la responsabilidad de las decisiones y su implementación, lo que afirma un estilo *delegador*. Este tipo de líderes se caracteriza por un comportamiento escasamente orientado a las relaciones y a las tareas, transfiriendo a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas.

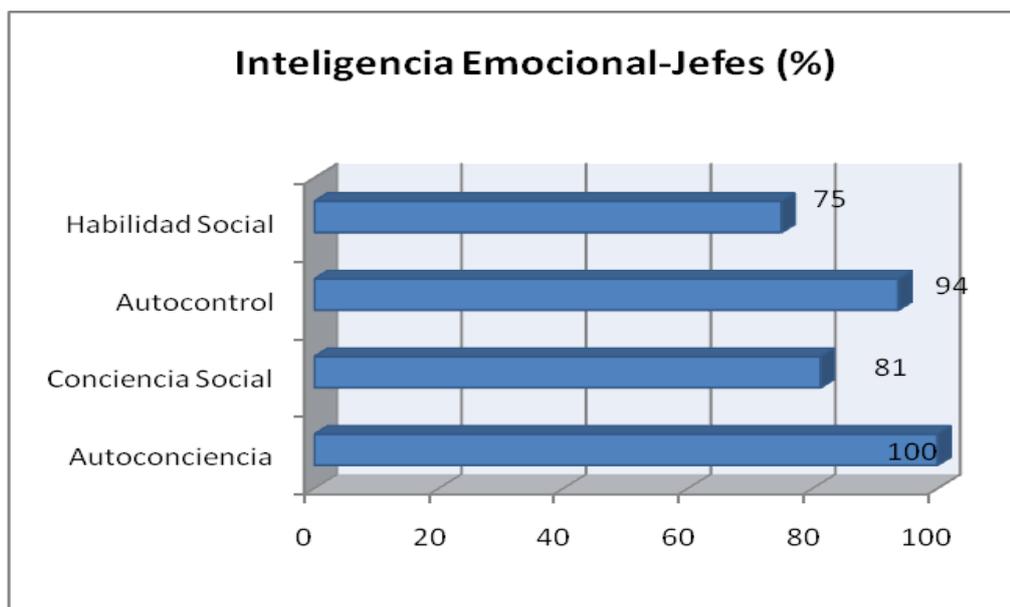
³⁹ El estilo de liderazgo fue evaluado a partir de la clasificación realizada por Don Hellriegel y otros (2009: 507-508), descrita en el Capítulo I de esta Tesis.

Las cifras expresan que los líderes de la DRP varían su comportamiento de una situación a otra, escogiendo las conductas de los estilos vendedor, participativo e indicativo mayoritariamente y, en algunas ocasiones, el tipo delegador.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, teniendo en cuenta que la *inteligencia emocional* permite describir las características personales de los líderes efectivos, aplicamos un cuestionario a todos los jefes de área, en el que se evaluaron, siguiendo a Don Hellriegel y otros (2009:526-527), los atributos de autoconciencia, autocontrol, conciencia social y habilidad social.



Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de los Jefes de área demostraron tener *autoconciencia*, lo que indica que reconocen sus emociones y el efecto que producen en otros, evalúan correctamente sus fortalezas y debilidades y tienen un sólido sentimiento de valía personal y sus capacidades.

El 94% tiene *autocontrol* sobre sus emociones e impulsos, tienen normas de integridad y honestidad, son minuciosos, adaptan sus conductas a las situaciones que cambian y tienen normas internas de excelencia que guían sus conductas.

Luego, el 81% de las autoridades reveló *conciencia social*, lo que significa que logran comprender a otros, tener un interés activo por sus preocupaciones, sentir empatía con ellos y reconocer las necesidades que otros tienen en el trabajo.

El 75% de los jefes advierte que otros necesitan desarrollo, inspiran a grupos y los lideran, envían mensajes claros y convincentes, crean relaciones interpersonales efectivas y trabajan eficientemente con otros para alcanzar sus metas compartidas, es decir, tienen *habilidad social*.

En general se detectan líderes con puntajes elevados en los cuatro atributos evaluados, lo que demuestra la capacidad de los jefes de manejarse y de conducir a otros, respecto de las emocionalidades. No obstante, resulta conveniente reforzar el aspecto *habilidad social* de la inteligencia emocional.

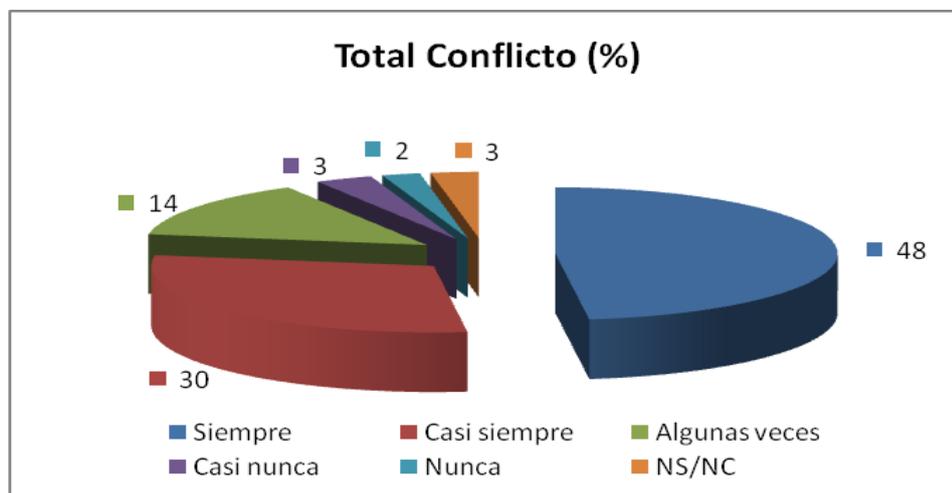
F) Conflicto

Medido por las tres siguientes afirmaciones:

	Afirmación 6	Afirmación 16	Afirmación 19
	Estoy de acuerdo y apoyo los cambios en los procesos que se realizan en la organización.	Mi jefe organiza y distribuye las tareas de acuerdo con las capacidades de cada uno.	Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.
Categoría	%	%	%
Siempre	48	36	61
Casi siempre	28	23	38
Algunas veces	25	16	2
Casi nunca	0	10	0
Nunca	0	7	0
NS/NC	0	8	0

Fuente: Elaboración propia.

El 78% de los empleados encuestados se siente conforme con los procesos y las tareas de la organización y mantiene una relación favorable con sus compañeros de trabajo, mientras que el 14% se encuentra en una posición mediana en ese sentido y un 5% está en una situación conflictiva.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los cambios en los procesos de la organización, el 76% está de acuerdo y los apoya y el resto los apoya en ocasiones, lo cual indica que los empleados no están en conflicto con los procesos.

Por otra parte, más de la mitad está conforme con la organización y distribución de las tareas por parte de sus jefes y un 16% muestra una conformidad mediana. Esta es la única afirmación del factor que presenta respuestas en los valores nunca y casi nunca.

Por último, la mayoría sostiene que mantiene una buena relación con sus compañeros y un mínimo porcentaje rara vez mantiene relaciones interpersonales positivas. No se revelan relaciones conflictivas entre los encuestados.

Por lo tanto, la única afirmación que presenta conflictos en la organización es la referida a la distribución de tareas por parte de los jefes.

G) Manejo de conflictos

Este factor fue medido por dos afirmaciones, siguiendo el modelo de Marta Alles (2008: 341-345), según el siguiente detalle:

Afirmación 7		
Mi Jefe resuelve los conflictos priorizando las necesidades e inquietudes de otros por encima de las suyas.		
Opción	Categoría	%
Adaptación	Siempre	30
	Casi siempre	28
	Algunas veces	20
Imposición o Evasión	Casi nunca	5
	Nunca	10
	NS/NC	8

Fuente: Elaboración propia.

Afirmación 20		
Mi Jefe resuelve los conflictos en conjunto buscando una solución ventajosa para todos.		
Opción	Categoría	%
Colaboración	Siempre	49
	Casi siempre	26
	Algunas veces	16
Compromiso o Evasión	Casi nunca	2
	Nunca	5
	NS/NC	2

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (el 78%) considera que su jefe resuelve los conflictos priorizando las necesidades e inquietudes de otros por encima de las suyas, mientras que el 15% respondió negativamente, lo que implica que los superiores ante un conflicto *imponen* sus metas personales sobre los objetivos de los demás o *evaden* los problemas.

El 91% sostiene que sus jefes resuelven los conflictos en conjunto buscando una solución ventajosa para todos (*colaboración*) y el 7% sugirió lo contrario, lo que implica la búsqueda de negociación de los superiores (*compromiso*) o la *evasión* en la resolución.

Los valores obtenidos en la opción NS/NC podrían entenderse como desconocimiento de los empleados sobre la manera de abordar los conflictos por parte de sus superiores, lo que implicaría falta de participación de los agentes en las decisiones.

Así, en las formas de resolución de conflictos de los líderes, predomina el sistema de *colaboración*, siguiendo el de *adaptación*, luego el de *imposición o evasión* y por último el de *compromiso o evasión*.

En el *manejo de conflictos* se detecta un nivel importante en la opción “imposición” basado en el predominio de las metas personales sobre los objetivos de los demás, lo que predispone para un resultado “ganar-perder”.

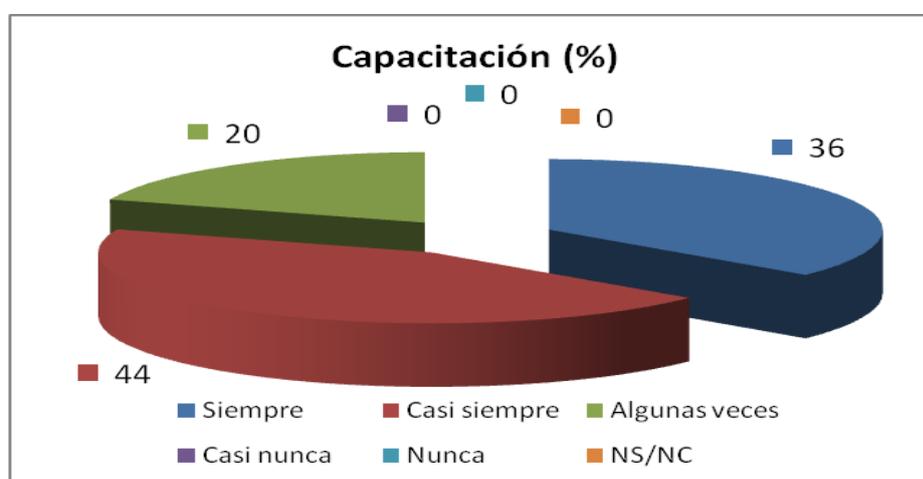
H) Capacitación

Nº AFIRMAC.	AFIRMACIÓN
8	Desde la DRP se brindan cursos y capacitaciones al personal.

Fuente: Elaboración propia.

La totalidad del personal considera que se brindan cursos y capacitaciones en la DRP, donde el 80% opina que esto ocurre siempre o casi siempre y el 20% algunas veces. Esto coincide con la descripción efectuada en el Diagnóstico retrospectivo, donde se mencionan las capacitaciones dadas a los empleados en los distintos periodos, desde la gestión de la nueva Dirección, por lo que las cifras obtenidas denotan el interés del organismo por mejorar las habilidades y capacidades de sus empleados y optimizar sus competencias.

Así, la *capacitación* es eficiente. Este factor ha sido clave en la ejecución del Plan Estratégico “Hacia el Registro Digital” para la reculturización de la DRP. Además, en la nueva etapa modernizadora con el Proyecto financiado por el Banco Mundial, se destaca la diversidad y cantidad de talleres formadores y de desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

I) Comunicación

Mediante la encuesta se midió el tipo de comunicación organizacional, en sus variantes descendente, ascendente, diagonal y horizontal.

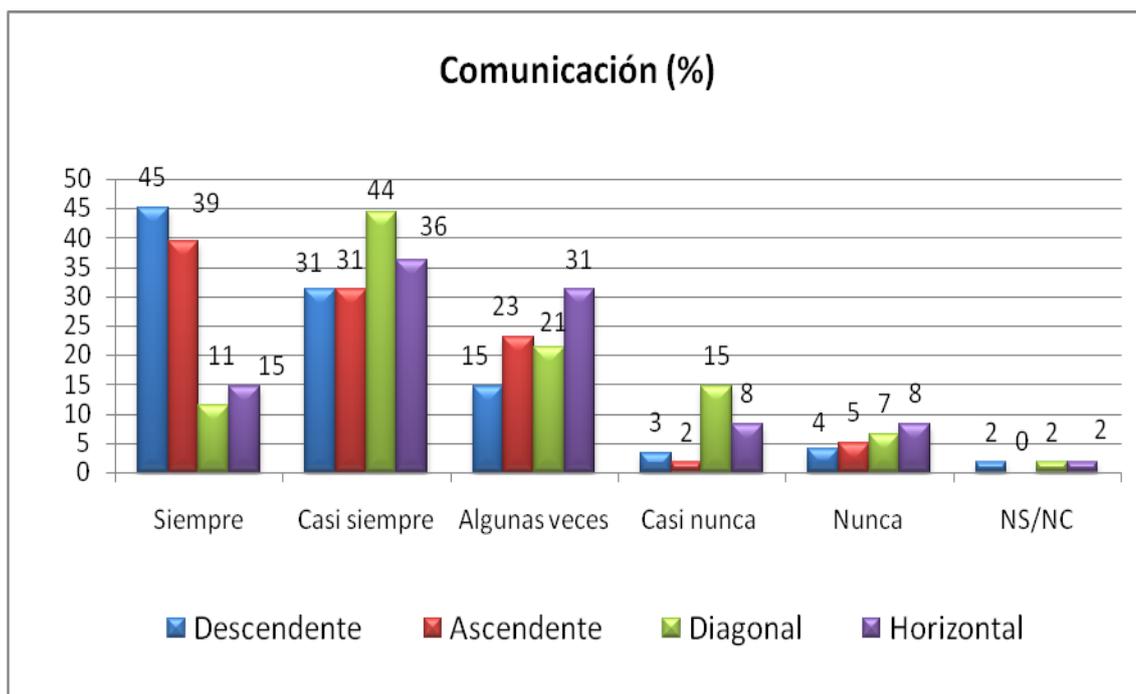
FACTOR	SUB FACTOR	Nº AFIRMAC.	AFIRMACIÓN
Comunicación	Comunicación descendente	13	Mi Jefe comunica y explica al equipo de trabajo las decisiones tomadas en la organización.
		27	Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado.
	Comunicación ascendente	9	Mi jefe considera las sugerencias e inquietudes del personal.
	Comunicación diagonal	10	En la organización hay comunicación entre empleados y autoridades de distintas áreas.
	Comunicación horizontal	21	Existe un intercambio de información entre compañeros de distintas áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Los canales de comunicación más fluidos se producen desde las autoridades hacia los empleados, con un 76% que opina que sus jefes comunican y explican sobre las decisiones de la organización y se les informa respecto a los resultados esperados de su trabajo. Luego, un 70% sugiere una comunicación ascendente efectiva, el 55% considera la existencia de comunicación entre empleados y autoridades de otras áreas y el 51% indica la existencia de intercambio de información entre compañeros de distintas áreas.

Se detecta mayor comunicación descendente que ascendente, lo que demuestra una estructura piramidal jerárquica, propia de las burocracias. Sin embargo, las diferencias porcentuales entre los estilos descendente y ascendente son mínimas, lo que sugiere la disposición a la participación de los empleados en los objetivos y decisiones de la organización. Esto se encuadra en la transición paradigmática de la DRP desde un modelo mecanicista hacia uno orgánico.

Por otra parte, se advierten las barreras organizacionales más significativas, en la comunicación diagonal con un 22% que señala la inexistencia de este tipo de canal y en la comunicación horizontal con un 16% de empleados que considera la falta de intercambio de información entre compañeros de distintas áreas.



Fuente: Elaboración propia.

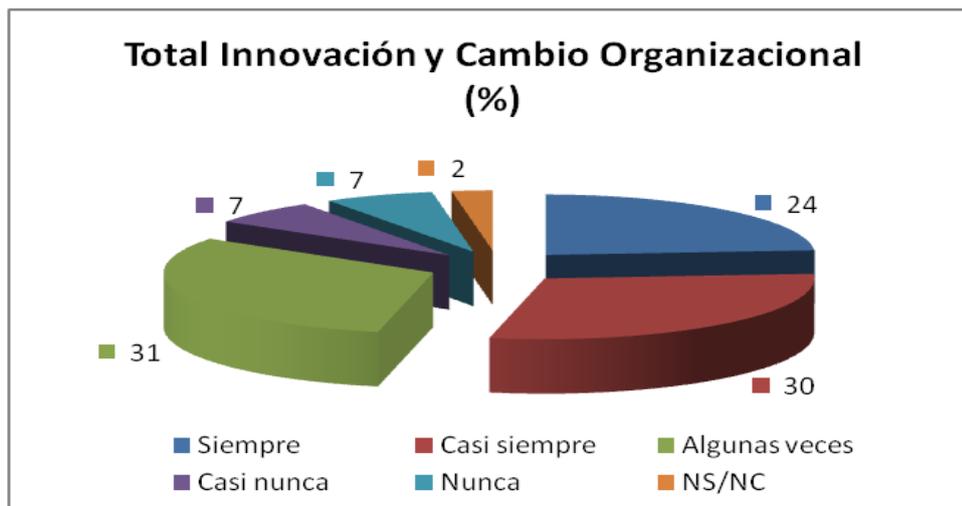
J) Innovación y Cambio Organizacional

Medido por dos afirmaciones:

	Afirmación 11	Afirmación 22
	En mi lugar de trabajo se me brinda la posibilidad de ofrecer sugerencias para cambiar la forma de hacer las cosas.	Nuestras opiniones e ideas innovadoras son consideradas y tomadas en cuenta por nuestros superiores para aplicarse.
Categoría	%	%
Siempre	33	15
Casi siempre	31	28
Algunas veces	25	38
Casi nunca	5	8
Nunca	5	8
NS/NC	2	3

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los encuestados (54%) considera que la DRP demuestra apertura hacia la innovación y el cambio organizacional, una tercera parte opina que la dependencia es medianamente innovadora y el resto observa una falta de disposición hacia las modificaciones laborales.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 64% considera tener abierta la posibilidad de ofrecer sugerencias para cambiar la manera de trabajar; para el 25% esto ocurre sólo ocasionalmente y un 10% siente una falta de iniciativa hacia el cambio organizacional.

Luego, menos de la mitad de los encuestados (el 43%) opina que sus opiniones e ideas innovadoras son consideradas y tomadas en cuenta por sus superiores para aplicarse, contra un 38% que estima que sólo algunas veces las autoridades las implementan y un 16% respondió en las categorías nunca y casi nunca, lo cual indica que si bien la comunicación ascendente está abierta para la recepción de opiniones y sugerencias innovadoras, éstas no siempre son aplicadas por los superiores en los lugares de trabajo.

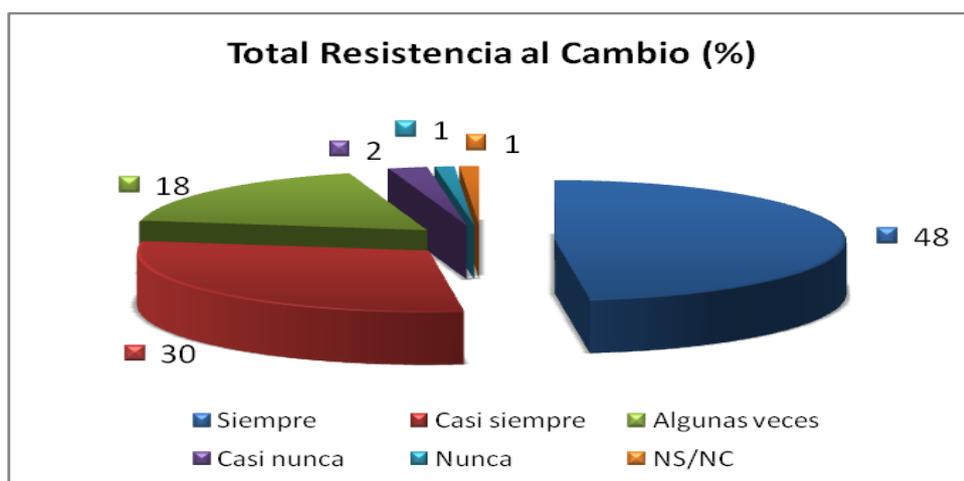
K) Resistencia al cambio

Este factor se midió con las afirmaciones del cuadro siguiente, de tal forma que con porcentajes elevados en las primeras categorías implica una actitud favorable al cambio.

	Afirmación 6	Afirmación 23	Afirmación 28
	Estoy de acuerdo y apoyo los cambios en los procesos que se realizan en la organización.	Los cambios en la organización contribuyen a mejorar el servicio.	Prefiero un trabajo que me ofrezca desafíos y me permita aprender.
Categoría	%	%	%
Siempre	48	34	62
Casi siempre	28	34	26
Algunas veces	25	26	3
Casi nunca	0	5	2
Nunca	0	0	3
NS/NC	0	0	3

Fuente: Elaboración propia.

De los datos totales, un 78% de los encuestados muestran una actitud favorable al cambio, un 18% mantienen una posición intermedia y un 3% se resiste al cambio, por lo que el área crítica está representada por un 21% (tomando las categorías *algunas veces*, *casi nunca* y *nunca*).



Fuente: Elaboración propia.

El 76% está de acuerdo y apoya los cambios en los procesos de la DRP y el resto sólo en algunos casos.

El 68% opina que los cambios contribuyen a mejorar el servicio de la organización, el 26% considera una contribución mediana de los cambios y el 5% no cree en las mejoras de las modificaciones organizacionales. Esto implica que si bien los empleados se muestran de acuerdo con los procesos de cambio hacia el interior de la organización, éstos no siempre conllevan una mejora en el servicio al ciudadano.

La mayoría (88%) de los encuestados prefiere un trabajo que le ofrezca desafíos y le permita aprender, sólo un 3% se encuentra en una posición intermedia y un 5% tiene una postura reticente a ese tipo de trabajo. Por lo tanto, gran parte del personal no sólo no se resiste al cambio, sino que además lo considera una iniciativa desafiante que suma aprendizaje.

Los empleados de la DRP en general demuestran una actitud favorable al cambio, pero aquellos que expresaron un apoyo condicionado o que se resisten podrían generar obstáculos en la implementación de las modificaciones proyectadas.

III.6.4. SÍNTESIS DEL ESTUDIO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DRP

A partir del trabajo de campo, podemos afirmar que la mayoría de los empleados sienten *satisfacción* en sus puestos de trabajo; los superiores los hacen *partícipes* al mantenerlos informados sobre las decisiones de la organización y más de la mitad de los agentes se siente *comprometido* con la DRP. Esto estaría indicando una actitud de pertenencia de los agentes hacia el organismo, favoreciendo su productividad e involucramiento con las metas organizacionales.

El *aprendizaje* de los empleados es adquirido tanto de sus superiores como de la experiencia de sus compañeros.

Más de la mitad de los empleados se siente *motivado*, fundamentalmente por la independencia en el desarrollo de tareas y en menor grado por los reconocimientos que reciben y la valoración de sus habilidades y capacidades.

Mayoritariamente las personas sienten que en la DRP se *trabaja en equipo*, aunque, se detecta como aspecto crítico la colaboración en la solución de problemas e intercambio de información. La comunicación efectiva es fundamental para la conformación de equipos eficaces.

En cuanto al *liderazgo*, la DRP cuenta con líderes contingentes que adaptan su comportamiento a las diversas situaciones que se presentan y demuestran tener *inteligencia emocional*, con un exiguo condicionamiento en el atributo habilidad social.

En general, no se advirtieron situaciones de *conflicto* en cuanto a procesos, tareas e interrelaciones laborales, sino debido a la distribución de tareas por parte de los jefes, aunque en un porcentaje poco significativo. Los superiores en su mayoría *resuelven los conflictos* mediante la colaboración y en menor grado a través de la adaptación.

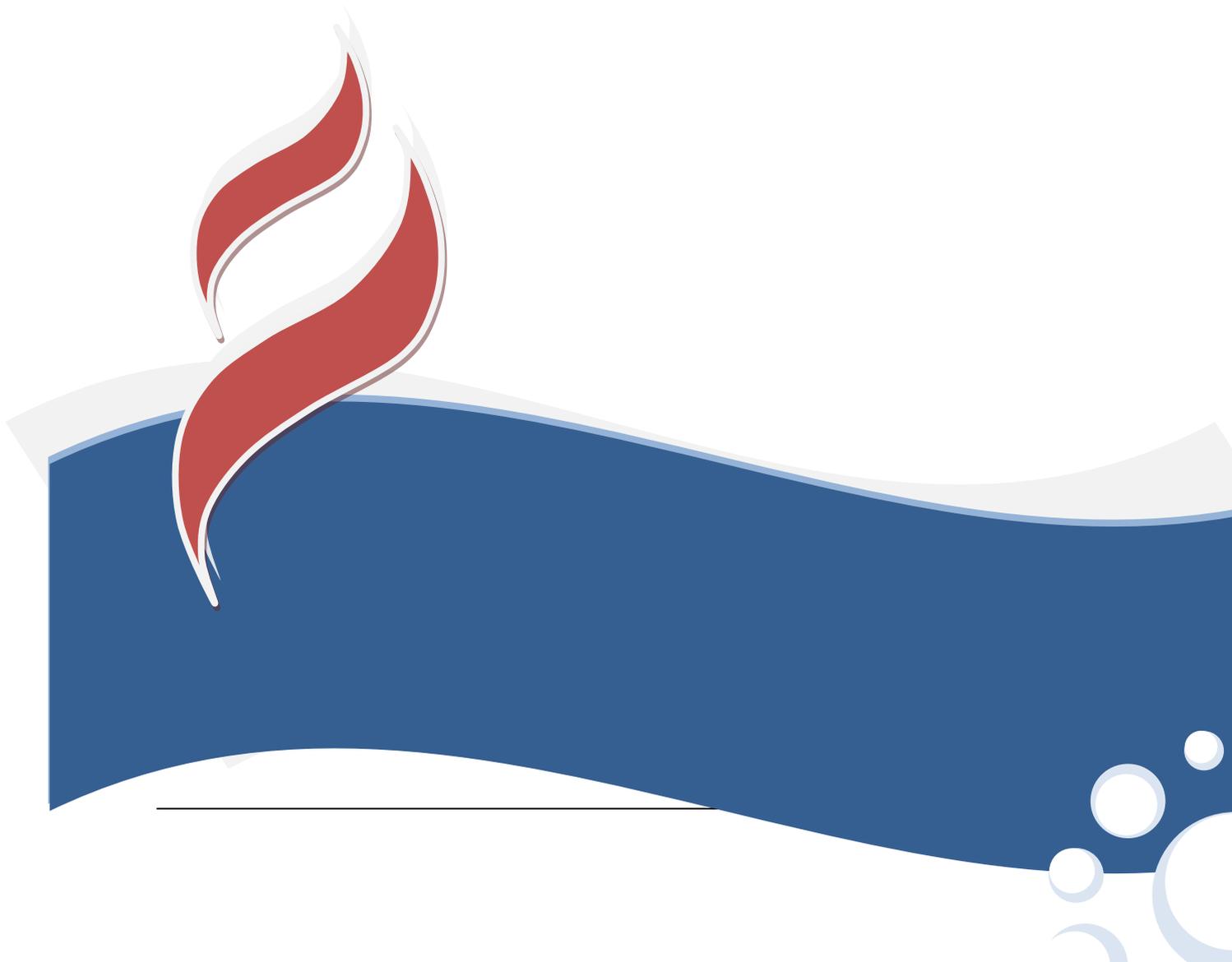
La *capacitación* del personal es considerada prioritaria en la organización, garantizando la formación y el desarrollo permanente, fundamental para el éxito de los procesos de cambio.

No obstante la transición paradigmática en la forma de gestión de la DRP, se mantiene el predominio de una *comunicación* descendente, aunque con canales ascendentes reforzados mediante la disposición de los superiores de brindar participación de los empleados en los objetivos y decisiones de la organización.

La DRP, desde sus autoridades, muestra una tendencia hacia la apertura para la *innovación y el cambio organizacional* y los empleados en general no se resisten al cambio y lo consideran una iniciativa desafiante que suma aprendizaje.

De este análisis surgen datos alentadores, ya que podemos determinar que el personal registral se encuentra preparado para abordar las nuevas tendencias modernizadoras en lo tecnológico, estructural y procesal, aunque, a efectos de garantizar totalmente el éxito en la ejecución del proyecto modernizador, detectamos como aspectos críticos aquellos que podrían resultar condicionantes si no se les da tratamiento en tiempo oportuno o que permitirían optimizar el ámbito para las prácticas innovadoras. Es decir, que el acompañamiento en los procesos de cambio tecnológico en la DRP, mediante la aplicación de estrategias orientadas a la adaptabilidad de la conducta de los empleados, ha permitido el desarrollo efectivo en la incorporación de TIC's en la organización, aminorando las fuentes de resistencia y preparando al organismo para enfrentar las dinámicas del entorno.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIÓN

Toda organización tiene ciertos rasgos de personalidad que hacen a su cultura. La *cultura organizacional* puede ser determinada por los *factores del CO*, el cual se compone por cuatro fuerzas: las personas, la estructura, las tecnologías y el entorno.

En la actualidad las organizaciones deben afrontar entornos cada vez más cambiantes y complejos, para lo cual es necesaria la aplicación de ciertos cambios en su interior, sobre la tecnología, las estructuras, los procesos o las personas. Todo proceso de cambio e innovación lleva intrínseco el desafío de trabajar sobre la resistencia al cambio de los empleados, cuyas razones principales incluyen incertidumbre, hábitos, inquietudes sobre pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es beneficioso para la organización.

Entre los cambios organizacionales, destacamos los procesos de modernización tecnológica, entre los cuales hallamos la incorporación de TIC's en las organizaciones públicas. El desarrollo cada vez más intensivo de las TIC's se produce en el marco de la instauración del paradigma de la Nueva Gestión Pública, como modelo de Estado orientado al ciudadano y que enfatiza la utilización de las herramientas del *management privado* en el sector público, con el fin de dar respuesta con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales en la economía y en la sociedad.

La NGP supone la reconstrucción del aparato estatal basado en los principios del tradicional modelo burocrático, lo que implica cambios estructurales y culturales y el impulso de procesos de modernización. De esta manera, comienza a instituirse lo que se denomina como *Gobierno Electrónico*.

Los mecanismos tecnológicos han generado en la sociedad un cambio en la manera de trabajar y de comunicarse, por lo que para el diseño e implementación de las TIC's es necesario conocer las características culturales de la organización, el comportamiento individual y grupal en su interior, ya que una institución podría introducir instrumentos tecnológicos avanzados, pero si su personal no se encuentra preparado culturalmente, su intento de modernizarse se dirigiría hacia el fracaso.

La Administración Pública Nacional y Provincial en el intento de sobrevivir a esta nueva realidad contextual, han implementado, a lo largo de las dos últimas décadas, progresivas políticas de modernización de gestión con la incorporación de nuevas TIC's y la preparación del personal y de la ciudadanía para abordar eficientemente estos cambios. Prueba de ello es la situación en la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial 1°, 3° y 4° Circunscripción Judicial del Poder Judicial de Mendoza⁴⁰, analizada en el *Capítulo III*, según el tercer objetivo específico planteado. Como lo indica el Plan Estratégico "Hacia el Registro Digital", fueron introduciéndose cambios tecnológicos que impactaron fuertemente en las tareas habituales y en los canales de comunicación con la sociedad, todo ello en línea con el paradigma de la NGP y los principios de Gobierno Electrónico. Esta organización, que hasta ese momento se caracterizaba por una cultura y estructura burocrática tradicional, fue eje de un fuerte acompañamiento en el proceso de cambio, mediante técnicas de reculturización que fueron disipando la resistencia al cambio del personal registral.

Desde el análisis particular de la DRP, podemos afirmar que la Administración Pública en general, en la transición paradigmática hacia una NGP, que conlleva el desarrollo de planes estratégicos de innovación tecnológica para hacer frente a las demandas cada vez más complejas de la sociedad, ha ido consolidando prácticas orientadas a la adecuación cultural necesaria para el éxito de todo proceso modernizador, demostrando en consecuencia que está culturalmente preparada para la aplicación de procesos de modernización tecnológica.

Es fundamental en la definición y ejecución de toda estrategia organizacional, la determinación de lineamientos sobre la calidad laboral de los empleados, la utilización efectiva de todos los canales de comunicación, la formación de líderes eficaces y contingentes, visionando la organización como un sistema abierto capaz de adaptarse a los avances e innovaciones que acontecen en el entorno y de fortalecer los vínculos con los diversos actores que forman parte de él.

La capacitación y desarrollo de los empleados cumple un rol esencial, debiendo abarcar no sólo las temáticas técnicas propias de cada organización, sino además en lo que refiere a las interrelaciones laborales y con el público-usuario, permitiendo mejorar

⁴⁰ En adelante DRP.

las habilidades y optimizar las competencias de los agentes, ya que este tipo de preparación facilita su proactividad y predisposición a aceptar y participar en las modificaciones de las prácticas laborales. A ello debe adicionarse la motivación y valoración del personal, en tanto la satisfacción laboral mejora el desempeño y alienta su sentido de pertenencia al organismo.

Como cierre del presente estudio afirmamos que se *comprueba la Hipótesis* planteada: *“La eficacia en la aplicación de los procesos de modernización tecnológica en la Administración Pública está condicionado por el impacto de los factores del CO que hacen a la cultura de la organización, tales como: actitudes, aprendizaje, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, conflicto, manejo de conflictos, capacitación, comunicación, innovación y cambio organizacional, resistencia al cambio y entorno”* y sostenemos que en el desarrollo exitoso de todo proceso de cambio, constituye un eje central la *legitimación de las acciones de la organización*, lo cual se logra mediante la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones, el planteamiento de los objetivos, la definición de la misión y visión, propiciando el compromiso organizacional y la identificación de los empleados con los valores de la organización.

RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado mediante la encuesta y el cuestionario, efectuaremos las siguientes recomendaciones a efectos de optimizar los aspectos del CO y garantizar el éxito del Proyecto de Modernización abordado en la DRP.

Satisfacción: optimizar la asignación de responsabilidades en base a sus habilidades y competencias. Este enriquecimiento del trabajo permitiría una mejora en la productividad, en la satisfacción a los usuarios y en la motivación del personal.

Participación laboral: comunicar toda decisión al personal para favorecer el involucramiento de los agentes en las disposiciones de la organización.

Motivación: reforzar con reconocimientos y distribución de tareas según las capacidades de los empleados, ya que un personal desmotivado en este sentido puede generar conflictos y consecuentemente problemas de comunicación o percepción, evitando que el equipo logre sus objetivos. Desarrollar un plan de recompensas de tipo social y de grupo y continuar con la implementación de evaluaciones de desempeño. Mejorar la motivación permitiría que los empleados tengan sentido de pertenencia y se involucren en las tareas, ya que se sentirían valorados en sus habilidades y capacidades.

Trabajo en equipo: la comunicación efectiva es fundamental para la conformación de equipos eficaces. Para ello, sería necesaria la formación de líderes eficaces que aumenten la autoconfianza de los empleados, que guíen y apoyen al equipo, flexibles, creativos e innovadores, por lo tanto, la preparación de líderes más participativos sería una solución.

Liderazgo: además de la formación de líderes participativos, debería reforzarse los atributos habilidad social y conciencia social de la inteligencia emocional en los jefes de área, para la generación de líderes efectivos.

Comunicación: propiciar la comunicación abierta entre los administradores y subordinados, además del trabajo en equipo, para favorecer la transición del modelo

mecanicista hacia el orgánico. Superar las barreras comunicacionales localizadas permitiría optimizar el desempeño, incrementar la satisfacción laboral de los empleados, mejorar las relaciones entre los integrantes de la organización y efectivizar la toma de decisiones.

Innovación y cambio organizacional: para el caso de los empleados que mantienen una posición intermedia o negativa sobre este aspecto, resulta recomendable la formación de líderes participativos que no sólo demuestren voluntad para escuchar a sus subordinados sino que además con trabajo en equipo contribuyan a la búsqueda de alternativas para el desarrollo de las acciones creativas.

Resistencia al cambio: si bien los empleados de la DRP en general demostraron una actitud favorable al mismo, aquellos que expresaron un apoyo condicionado o que se resisten podrían generar obstáculos en la implementación de las modificaciones proyectadas.

Es fundamental para el éxito del cambio, que la Dirección de la organización logre el apoyo de los empleados y jefes de área, sin perjuicio de que siempre se localizará alguna resistencia, no obstante pueden aplicarse estrategias para neutralizar las fuentes de resistencia, a partir de la participación, la comunicación efectiva, la formación de líderes efectivos y transformacionales, la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, la capacitación y el desarrollo permanente del personal, la aplicación de técnicas motivantes que permitan al personal sentirse reconocido y valorado, entre otros, procurando que los empleados se sientan parte del cambio y no obligados con decisiones impuestas desde los rangos superiores, por lo que debe evitarse el uso de la autoridad para la implementación de las iniciativas de cambio y trabajar de manera sistemática con toda la organización, logrando así un compromiso asumido por el personal en su conjunto. En síntesis, *debe conectarse la estrategia organizacional con las personas para alcanzar los objetivos deseados.*

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

- Ader, José Jorge (1996). “Organizaciones”, Buenos Aires, Paidós.
- Alfonso, Paula (2007). “Plan estratégico Hacia el Registro Digital”. En: Concurso de Antecedentes y Oposición para el cargo Director de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Alfonso, Paula (2008). Memoria Anual 2008 de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Alfonso, Paula (2009). Memoria Anual 2009 de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Alfonso, Paula (2010). Memoria Anual 2010 de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Alfonso, Paula (2011). Memoria Anual 2011 de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Alles, Martha (2008). “Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias”, Argentina, Ed. Granica, 1ra. Ed.
- Argentina, Presidencia de la Nación Argentina, Decreto 229 “Carta Compromiso con el ciudadano”, publicado en el Boletín Oficial el 08 de marzo de 2000.
- Argentina, Presidencia de la Nación Argentina, Decreto 378 “Plan Nacional de GE y los Planes Sectoriales”, publicado en el Boletín Oficial el 27 de abril 2005.
- Badui, María Teresa (2007). “El uso de las TIC’s en la ejecución de Programas Sociales. El Programa de Asistencia Previsional de la Provincia de Mendoza”. En: 4º Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 22 - 25 de Agosto de 2007.

- Casaburi, Gabriel y Mondino, Guillermo (2000). “.com.ar La Revolución de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación en Argentina”, Argentina, IERAL, Fundación Mediterránea.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1999). “Una nueva gestión pública para América Latina”. En: Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 13, Caracas.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”. En: IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007.
- Chiavenatto, Idalberto (1984). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, México, Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2005). “Gestión del talento humano”, México, McGraw-Hill, 1ra. Ed.
- Coens, Tom y Jenkins, Mary (2001). “¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas”, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1ra. Ed.
- Crozier, Michel (1996). “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”. En: I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Río de Janeiro, Brasil, 7 a 9 de Noviembre de 1996.
- Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos, Jefatura de Gabinete de Ministros, Subsecretaría de la Gestión Pública, Presidencia de la Nación (2006). “Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública”, 2da. Edición.
- Duck, Ana y Meneguzzo, Marco (2006). “El paradigma Tecnológico: Un modelo para la nueva sociedad de la información en Latinoamérica”, En: I Congreso Iberoamericano en Gobierno Electrónico, Chile, 2006.

- Ferrer, Juan Carlos (1999). “Tecnologías de la información en la empresa chilena. Un imperativo para la competencia actual”, Santiago de Chile, DOLMEN.
- Hellriegel, Don y otros (2009). “Administración. Un enfoque basado en competencias”, Colombia, Ed. Cengage Learning, 11a. Edición.
- Lamattina de Ferrari, María Magdalena (1982). “Informática”, Serie de Cuadernos, Sección Administración, N° 47, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- López, Andrea (2002). “La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual”. En: Instituto Nacional de la Administración Pública-Dirección de Estudios e Información, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento N° 68.
- Makón, Marcos Pedro (2000). “El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional”. En: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.
- Navas Quintero, Andrés (2010). “La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio”, *Perspectiva*, Edición (23), pp.: 36-38.
- Repetto, Marisa (2007). “Estrategia para el cambio, construyendo el camino hacia el Registro Digital”. En: Concurso de Antecedentes y Oposición para el cargo Coordinador Administrativo de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- Robbins, Stephen (1996). “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”, México, Prentice Hall, 7ma. Edición.
- Robbins, Stephen (2010). “Administración” México, Prentice Hall, 10a. Edición.
- Semeria, Federico (2010). “Tecnologías de la información y procesos de modernización estatal: un análisis a partir de la experiencia del Proyecto de Modernización del Estado”. En: XV Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la

Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 6-9 de Noviembre de 2010.

- Senn, James A. (1990). “Sistemas de información para la Administración”, Ed. Iberoamérica
- Schoderbek, Charles G. y otros (1980). “Sistemas administrativos”, Buenos Aires, El Ateneo.

PÁGINAS WEB

- <http://www.argentina.gov.ar>: Portal Oficial del Gobierno de la República Argentina.
- <http://www.cigob.org.ar>: Portal de la Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno.
- <http://www.educoea.org>: Portal Educativo de las Américas.
- <http://www.jus.mendoza.gov.ar>: Portal Oficial del Poder Judicial Mendoza.
- <http://www.jus.mendoza.gov.ar/registros/drp/>: Portal Oficial de la DRP, Poder Judicial Mendoza.
- <http://www.mendoza.gov.ar>: Portal Oficial del Gobierno de la Provincia de Mendoza.
- <http://www.sgp.gov.ar>: Portal Oficial de la Secretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación Argentina.