

ALINEACION DE LA ESTRATEGIA DE LA OFICINA ASESORA DE  
PARTICIPACION CIUDADANA

*Trabajadora Social*  
**Milena Gutiérrez Naranjo**

*Psicóloga Social*  
**Clara Inés Torres Ortega**

**Zulma Milena Portilla Ferrer**  
Directora

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, ARTE Y DISEÑO  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS 21B**  
ABRIL /2011

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

## ANEXO 2

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., Fecha \_\_\_\_\_

Marque con una X

Tesis  Trabajo de Grado Señoras  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad \_\_\_\_\_

Estimados Señores:

Yo (nosotros) \_\_\_\_\_  
 identificado(s) con C.C. No. \_\_\_\_\_, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado  
 titulado \_\_\_\_\_  
 presentado y aprobado en el año \_\_\_\_\_ como requisito para optar al título de  
 \_\_\_\_\_  
 autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la  
 producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la  
 visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

  
 \_\_\_\_\_  
 52.899.040.310

Firma y documento de identidad

Firma y documento de identidad

## Resumen

En la oficina Asesora de Participación Ciudadana, se adelanto la presente investigación, la cual tiene como prioridad identificar si la estrategia de la organización esta alineada con la forma de operar de la oficina con respecto a la cultura organizacional, los canales de comunicación, los estilos de liderazgo, las competencias, hacinamiento y la estructura del recurso humano.

La oficina Asesora de Participación ciudadana es una entidad pública perteneciente a la Alcaldía de Villavicencio y se encuentra bajo el marco del Gobierno Municipal 2008-2011 *Ciudad Decente De Colombia*, dentro de su plan de desarrollo la meta es reducir los índices de Pobreza y brindar atención integral a la población villavicense vulnerable.

Para la presente investigación se desarrollaron entrevistas, grupos focales y observaciones. Técnicas que arrojaron información para diseñar la propuesta de talento humano, que brindara herramientas de bienestar y competitividad al personal, que al ser aplicada generara resultados éxitos dentro de la organización y de esa manera se prestara un adecuado servicio en los programas de discapacidad, adulto mayor , infancia y adolescencia, familias en acción y UAO.

Palabras clave: - cultura organizacional, canales de comunicación-estilos de liderazgo-competencias- estructura-hacinamiento.

## **Abstract**

In the Citizen Participation Advisory Office, the advancement of this research, which makes it a priority to identify if the organization's strategy is aligned with the mode of operation of the office regarding the organizational culture, communication channels, styles leadership, skills, overcrowding and human resource structure?

The Citizen Participation Advisory office is a public institution belonging to the municipality of Villavicencio and being under the Municipal Government of Colombia 2008-2011 City Decent within its development plan the goal is to reduce poverty rates and provide care villavicense integral to the vulnerable population.

In the present study were developed interviews, focus groups and observations. Techniques yielding information to design the proposed human talent, that would provide tools to staff welfare and competitiveness, that when applied successes achieved results within the organization and thus be given an adequate service in the disability programs, elderly , childhood and adolescence, families in action and UAO

Keywords: - corporate culture, communication channels, styles of leadership-skills-structure-crowding

## Tabla de contenido

1. Planteamiento del Problema.....	9
2. Objetivos .....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos .....	11
3. Marco Teórico .....	12
Estrategia Corporativa .....	12
Estrategia Corporativa .....	13
Comunicación .....	16
Liderazgo: .....	17
Valores .....	19
Motivación.....	19
Competencias .....	20
Administración Estratégica De Los Recursos Humanos.....	21
Comportamiento Organizacional.....	22
Poder .....	25
La Cultura Organizacional.....	27
El Reto Del Cambio.....	28
Rotación Del Trabajo. ....	30
Características de Trabajo.....	30
Jerarquía de Autoridad. ....	33
División del Trabajo.....	33
Reglas y Procedimientos.....	33
Impersonalidad. ....	34

Cadena de Mando .....	34
Espacio de Control .....	34
Diseño Funcional .....	34
Diseño de Lugar. ....	34
Diseño del Producto.....	35
Diseño Matricial .....	35
Diseño de Redes. ....	35
Hacinamiento laboral. ....	35
METODO .....	36
ESTUDIO DE CASO.....	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION: .....	42
4. Resultados.....	46
5. Discusión .....	52
6. Conclusiones.....	56
7. Propuesta.....	58
8. Referencias .....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. PLAN DE DESARROLLO 2008 - 2011 VILLAVICENCIO .....	39
---	----

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Los funcionarios conocen la estrategia de la oficina .....	48
---	----

Grafica 2. Las instalaciones de la oficina responden a la estrategia .....	50
--	----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS FUNCIONARIOS.....	62
---	----

Anexo 2. Formato de observación .....	64
---------------------------------------	----

Anexo 3. Formato de entrevista.....	65
-------------------------------------	----

Anexo 4. Formato de observación .....	69
---------------------------------------	----

Anexo 5. Formato de observación .....	71
---------------------------------------	----

Anexo 6. Formato de observación .....	73
---------------------------------------	----

Anexo 7. Formato de observacion .....	75
---------------------------------------	----



## 1. Planteamiento del Problema

El presente documento abordara el tema de alineación de la estrategia con la forma de operar de la Oficina Asesora de Participación Ciudadana, entidad Pública de la Ciudad de Villavicencio. Para poder determinar si la estrategia se alinea con la forma de operar de la oficina, es importante conocer la estrategia de la organización, cuales son los elementos que la componen, comprender que intereses persiguen cada uno de ellos, si se acomodan a las necesidades de organización y saber por que y cómo funcionan, la estrategia de comunicación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional, la estructura y si, el recurso humano cumple con las competencias y conocimiento requeridos en los perfiles exigidos por la organización, identificando los anteriores elementos se podrá determinar si los resultados que se logran en la organización son exitosos, o si se necesita de un modelo de gestión humana que tenga como el compromiso y flexibilidad elementos que orientaran la estrategia de la organización y será útil para lograr el cumplimiento de la misión de la organización.

Siguiendo a sierra, la partida de una investigación debe ser planteada desde una problemática o un centro de interés a definir, por ende la pregunta de investigación vienen a ser “el problema a investigar, el origen concreto de un estudio que consiste en una pregunta o interrogante sobre la realidad. Constituye también su objetivo o fin próximo, en cuanto a lo que se pretende lograr con su solución”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sierra Restituto “Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios” Paraninfo, España. 1998 p. 43

De ahí su importancia como norte o como punto de partida, para luego precisar y delimitar la vaguedad de una inquietud inicial con el propósito de transformarlas en objetivos concretos<sup>2</sup>.

¿CÓMO DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE LA FORMA DE ORGANIZACIÓN CON LA FORMA DE OPERAR DE LA OFICINA PARA OBTENER RESULTADOS EXITOSOS? Interrogante que se planteo en Febrero de 2010 con el propósito de investigar si la estrategia de la organización esta alineada con la forma de operar de la oficina y responde a los objetivos de la organización, La investigación es sustentada teóricamente desde teorías de estrategia corporativa de Juan Carrion Moroto, Administración Estratégica Por Competencias de Maezumi Roshi y Gary Hamel entre otras. La investigación será argumentada desde el enfoque cualitativo de Bonilla Castro, será estudio de caso de Martinez Coroza Piedad Cristina, las herramientas utilizadas son la entrevista, la observación y el grupo focal que serán las que recolectaran la información importante para determinar si la estrategia de la organización esta alineada con la forma de operar y si se obtienen resultados exitosos.

---

<sup>2</sup> Díaz, Julio y Montoya, Mauricio. “Análisis editorial de La Tercera y El Mercurio de Santiago respecto al caso coimas” Tesis para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social y al título de Periodista. Universidad Católica de la Santísima Concepción. 2003. p. 22

## 2. Objetivos

### Objetivo general

Desarrollar la estrategia para alinear la estrategia de la organización, con la forma de operar de la Oficina Asesora de Participación Ciudadana para obtener resultados exitosos.

### Objetivos específicos

Describir cada uno de los elementos requeridos tales como la cultura organizacional, la estrategia de comunicación, el estilo de liderazgo, hacinamiento y la estructura a partir de diferentes técnicas, con el fin de identificar si esta alineada la estrategia de la organización con la forma de operar de esta.

Definir de acuerdo a la estrategia de la organización las competencias y conocimientos requeridos por el talento humano para identificar si los procesos son exitosos.

Explicar que prácticas de gestión humana se deben aplicar para generar compromiso y flexibilidad en la organización a través del análisis de los resultados con el propósito dárselos a conocer a la organización para que conozcan cual es la postura que se tiene de la organización desde un ente externo.

### 3. Marco Teórico

#### Estrategia Corporativa

Juan Carrión, en su libro de la visión a la acción nos invita a visualizar que las grandes multinacionales existentes en el mundo de hoy, en su momento fueron pequeñas empresas que lograron el éxito.

La estrategia corporativa tiene sentido en empresas diversificadas, cuyo objetivo es determinar qué actividades va a realizar, definir el campo de actividad, generalmente dentro de este “campo de actividad” encontramos la misión de la empresa, entendiendo “campo de actividad” a que nos dedicamos (es decir el negocio) y en donde lo hacemos (el mercado). Decidir los productos que la empresa quiere competir, delimitar los mercados, estas decisiones afectan el futuro de la empresa, requiere capacidad, habilidad e intuición a la hora de tomar una decisión, puesto que las herramientas analíticas, las matrices estratégicas, estas no son las que van a tomar una decisión por nosotros, simplemente nos guían en el proceso.

Para las empresas es importante crecer, esto demuestra fortaleza antes sus competidores pero también les ayuda a mantenerse dentro del mercado.

Cuando se formulan estrategias de desarrolla se debe tener en cuenta.

Direcciones desarrollo estratégico que es entendido como elegir entre seguir haciendo lo mismo a cambiar de rumbo y dedicarse a nuevas actividades, las cuales se clasifican en:

Expansión: Tiene que ver con hacer cosas relacionadas con las actuales, es decir estar ampliar la gama de productos o servicios que ofrecen

Diversificación. Desarrollar nuevos productos y nuevos mercados al mismo tiempo, esto hace que las empresas tengan dificultades externas. En su gran

mayoría esta diversificación puede fracasar y no generar algún tipo de beneficio a los accionistas, aunque hay excepciones, y la diversidad implica asumir muchos riesgos, pero existe la necesidad de hacerlo, debido a:

Cambios en el entorno (general y específico), bajo rentabilidad del negocio actual, pero con el tiempo se ha demostrado que una de las razones es el “ego” de los directivos.

Razones de diversificación, formas de plantear la cooperación: Su objetivo es crear vínculo y relaciones especiales entre empresas. Existen múltiples formas de plantear la cooperación. Acuerdos contractuales: contratos que no implican intercambio de acciones, contratos de larga duración sobre actividades concretas, dos empresas realizan actividades de forma conjunta mediante un contrato a largo plazo. Subcontratación: Una organización encarga a otra una serie de actividades según una serie de especificaciones acordadas previamente. Consorcios: Alianzas entre varias empresas que establecen un contrato a largo plazo y una organización mutua. Suelen dedicarse a desarrollar proyectos concretos para lo que ninguna de las empresas por separada tiene recursos y capacidades suficientes para sacarlos adelante”.

### **Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la organización y la segunda, con la Definición del servicio que la empresa ofrece o al que se dedica.

El Dr. Russell Ackoff en su libro 'Management in small doses' (Wiley, 1989) propone que para tener valor, el enunciado de misión de una empresa debe aseverar algo con lo que se pueda discrepar razonablemente. Es una propuesta inquietante porque obliga a los accionistas a tomar decisiones, a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar fuera, al menos por un tiempo. Inquietante también porque lleva a considerar que

el enunciado de misión debe ser temporal, aunque se formule para un largo plazo.

Este segundo ejemplo refleja una toma de decisiones que establece el propósito y el alcance que lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general y accionistas.

Estrategia como posición, es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no. Estrategia como perspectiva consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

**Las Estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado**, los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de pensamiento, Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

**Enfoque de preferencia:** afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

**Enfoque prospectivo:** según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas – deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave:

**El cambio organizacional** Según la teoría del cambio organizacional los estrategas tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "**cambio incremental**", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "**cambio fundamental**", las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos. Eliyahu Goldratt, en su obra "La meta" señala que "toda empresa, en el proceso de llegar a su meta, se encuentra con uno o mas cuellos de botella. Si no fuese así, la empresa tendría un lucro infinito". Según su enfoque, una vez que un cuello de botella es superado, se genera un feed-back, y se identifica una nueva restricción sobre la cual trabajar. Este proceso permite la mejora continua de los resultados, a través de la **administración de cambios**

**incrementales** implementados según un ordenamiento específico: la importancia de su incidencia negativa en el logro de los objetivos.

Richard Beckhard y Wendy Pritchard, en cambio, se enrolan en el enfoque del "cambio fundamenta". Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado.

Al respecto, Mintzberg despliega un razonamiento de naturaleza kuhniana: ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La "teoría cuantitativa" -en la cual se apoya- señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad.

## **Comunicación**

“La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta



Retroalimentación.- La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la Comunicación en Dos Direcciones. Si la retroalimentación no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó. Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

La comunicación requiere un clima de confianza, y es muy importante no defraudar a los demás para que una buena comunicación se pueda dar, ya sea en el terreno personal o profesional<sup>3</sup>.

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se de, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

### **Liderazgo:**

Para Weber, el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, lo que llevó a muchos estudiosos a determinar qué característica

---

<sup>3</sup> Ferrer, Eulalio (1997). Información y comunicación. México, Fondo de Cultura Económica.

constituía el carisma. Se obtuvieron diversas respuestas de grupos de diversa índole:

“**Estilos de liderazgo**, básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo liberal:

**Liderazgo autoritario**, este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

**Liderazgo democrático**, en este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

**Liderazgo liberal**, este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan”<sup>4</sup>.

**Perfil del estratega** “El estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para liderar un proceso en el cual, las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada. La dedicación, experiencia, el toque personal, el dominio del

---

<sup>4</sup> <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

detalle, el sentido de la armonía y la integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estratega. En función de todo lo expuesto, es posible identificar cuatro puntos a tener en cuenta:

Administración de la estabilidad si las estrategias requieren de estabilidad, los estrategas no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales. Por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas.

Conocimiento del negocio, el líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su organización. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.

Administración de patrones, la labor del gerente no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario”<sup>5</sup>

## **Valores**

Este concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en que grado es importante.

## **Motivación**

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas,

---

<sup>5</sup> [http://www.wikilearning.com/articulo/el\\_concepto\\_de\\_estrategia-perfil\\_del\\_estratega/8069-8](http://www.wikilearning.com/articulo/el_concepto_de_estrategia-perfil_del_estratega/8069-8)

condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son; Esfuerzo, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes. Necesidad, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisficieran la necesidad y provocarían que la tensión disminuya.

### **Competencias**

Michael e. Porter, marco un hito en la conceptualización y práctica de las industrias y de los competidores al hacer el análisis del entorno para la planificación de alternativas estratégicas viables para enfrentar a las fuerzas competitivas, es así que propone las cinco fuerzas que describen a la competencia en un momento específico dentro de un entorno de cambios lentos- son necesarios modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva en un mundo de cambios constantes.

Maezumi Roshi conceptualiza que La Planificación Estratégica es un proceso analítico de la de la relación – efecto el cual inicia con la identificación de problemas, formulación de metas organizacionales, desarrollo de planes para asegurar la implementación de estrategias, que nos llevan a la meta deseada, la deficiencia de indicadores de gestión sujetos a la planificación presupuestaria y los procesos de evaluación y mejoramiento continuo. Por supuesto, este proceso se

fundamenta en la misión y visión empresarial y se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo, con principios bien claros de calidad.

Gary Hamel considera que la innovación en gerencia es una importante fuente de competitividad para una empresa, en un mundo hasta donde los aparatos tecnológicos mas avanzados se convierten en commodities y la competencia en márgenes se hace cada vez mas estrecho, se requiere identificar nuevos caminos para identificar para mejor y ser distinto a los demás. Por ende plantea que la humanidad es recursiva, adaptable y creativa por naturaleza lo que pasa es que la gente trabaja para empresas que no lo son, y de alguna forma las compañías son poco humanas, para un gerente puede sonar molesto, pero es probable que lo mejor que le puede pasar a la gerencia del futuro es tener menos gerentes.

### **Administración Estratégica De Los Recursos Humanos**

“El hecho que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de *“la administración estrategia de los recursos humanos”*<sup>6</sup> que se define como el enlace de los RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad.<sup>7</sup> Dicho de otra forma es el modelo del despliegue planeado de los Recursos Humanos y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas<sup>8</sup>. La administración estratégica del RH significa aceptar la función del RH como aliado indispensable en la formulación de estrategias de la organización, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades del RH internamente consistente, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración del personal<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Willie Hammer, Occupational Safety Management and Engineering (Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1985)pp62-63

<sup>7</sup> Lester Bittel, WHAT every Supervisor Should Know (Nueva York Mc Graw- Hill,1974)p25

<sup>8</sup> With Pay on The Line, Managers Improve of Safety “BNA Bulletin to Management (20 de marzo de 1997) p 89

<sup>9</sup> Dov Zohar Occupational Hazards (abril de 2000)p 45-50

“La Función Del Recurso Humano Como Aliado Estratégico, nuevos mercados, cambios operativos, nuevos productos, tecnología adaptada, servicio al cliente mejorado, la administración tiene control directo.

Alinear la Función de RH con las Prácticas Claves de Administración de Personal, servicios de RH, sistemas de RH, estructura de la función de RH, prácticas de administración de personal, administración de desempeño, remuneración y reconocimiento, comunicaciones, capacitación y desarrollo de la carrera, reglas y políticas, planeación, selección y sucesión de personal y desarrollo del liderazgo.

Estos son sistemáticos en el sentido de que interactúan entre si para influir en el comportamiento individual y organizacional. Crear las competencias y el comportamiento necesario, Individual y organizacional, el individuo, es el vínculo entre la estrategia de negocios y la obtención de resultados.

Realización de las estrategias y los resultados de la organización, crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado, la administración no tiene control directo solo influencia”<sup>10</sup>.

### **Comportamiento Organizacional**

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

---

<sup>10</sup> Fuente tomado de Timothy j. Galpin y Patrick Murray “Connect Human Resource Strategy The Business Plan” marzo de 1997.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

Metas del Comportamiento Organizacional: Describir es el modo en que se conducen las personas. Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen. Predecir: La conducta futura de los empleados. Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas. Funciones de los Gerentes: Se encuentran condensadas en cuatro:

Planeación: El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.

Organización: El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.

Dirección: Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.

Control: Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinee los arreglos estructurales, se contrate, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

Fundamentos del comportamiento de grupo un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o

informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no esta estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como repuesta a la necesidad de contacto social (informal).

El comportamiento del grupo de trabajo el comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membrecía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son: Las condiciones externas impuestas sobre el grupo: Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

Recursos de los miembros del grupo: El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.

Estructura de grupo: Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

Procesos de grupo: Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que esta dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.



Tareas de grupo: El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.

Toma de decisiones en grupo: La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

## **Poder**

El poder, organizacional que es el que nos interesa, es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Es la base del líder: el poder. Es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás. El poder es diferente a autoridad. La autoridad es la delegada por la gerencia de un nivel superior. El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

Según **Weber**: " el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias". El concepto de poder para **Tawney**, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente " el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio. Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándole las recompensas regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo. En la medida en que tanto lo primero como lo segundo constituye, realmente, una sanción negativa.

Según **Parsons**, el concepto de "poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros". La mayoría comparte escritorio con otros con lo cual hay limitaciones e impedimentos físicos. Esto mismo hace que falte privacidad cuando se atiende a un contribuyente ya que se hace en el mismo espacio y en presencia de sus compañeros de escritorio. Por otro lado, la ausencia de divisiones o límites físicos impide lograr la atención y concentración necesarias para el desempeño de su tarea así como también para poner un límite al contribuyente que al verlos trabajar invade su espacio con demandas constantes"<sup>11</sup>,

Fundamentos de la Estructura Organizacional, la estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo. Se pueden considerar seis elementos básicos en los que es necesario enfocarse para diseñar la estructura de la organización. Tales son:

**División del Trabajo** este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización. Por tanto, en vez de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo en varios pasos, y cada individuo culmina con uno de los pasos por separado, es decir cada trabajador se especializa en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda.

La habilidad del trabajador para llevar a cabo una tarea exitosamente aumenta a través de la repetición, Se necesita menos tiempo en el cambio de las tareas, en guardar instrumentos y maquinarias que fueron utilizadas en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente día de jornada de trabajo. Es más sencillo y menos costoso hallar y capacitar empleados que realicen tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complejas que se realicen.

---

<sup>11</sup> © 2011 Barinoticias - Portal de noticias de Bariloche

Políticas y prácticas de recursos humanos son prácticas de selección, el objetivo que persigue el proceso de selección, es acoplar las características que poseen las personas individualmente con las necesidades del puesto. Por lo tanto los gerentes deben buscar el ajuste adecuado entre estos dos elementos, para esto deben partir de la evaluación de las demandas y las necesidades o requerimientos del puesto.

Análisis del puesto, se refiere al proceso de desarrollar las actividades de un puesto. Además implica desarrollar una detallada descripción de las tareas que están incluidas en una posición, definir la relación del puesto específico con otros puestos y descubrir los conocimientos, destrezas, capacidades y habilidades que se requiere para llevar a cabo con un trabajo de manera efectiva y exitosa.

### **La Cultura Organizacional**

“Aunque el concepto de cultura ha sido estudiado ampliamente, el término de cultura organizacional sólo ha sido utilizado recientemente. La definición de cultura organizacional enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras (Abrahamson y Fombrun, 1974). La cultura es un conjunto de valores clave, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización (Smircich, 1983). Pettigrew(1979) describe la cultura organizacional como "el sistema de ...significados aceptados públicamente y colectivamente operando para un grupo dado en un tiempo dado."

Una definición práctica de cultura organizacional es la de Schwartz and Davis (1981) quienes dicen que es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos." Cuando V. Sathe (1983) se refiere a las organizaciones, señala que su cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los

valores que sus miembros tienen en común. Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen hacen o piensan.”<sup>12</sup>

### **El Reto Del Cambio**

El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

Presiones para el cambio tanto en las sociedades avanzadas, industrializadas, como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones. Muchas organizaciones tuvieron que llevar a cabo una reorientación radical, en ocasiones completa, en relación con la forma en que realizan negocios. De la sorprendente variedad de presiones para el cambio que enfrentan las organizaciones, estas son las más importantes:

1. Globalización: Las organizaciones se enfrentan a una competencia global. El surgimiento de estas organizaciones globales, crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de rediseñar, y a su vez, internacionalizar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayor parte de los productos, pero para lograr competir con eficacia las empresas suelen transformar cultura, estructura y operaciones. Aunque las estrategias de globalización exitosas no son fáciles de poner en práctica, muchas organizaciones se han extendido con éxito fuera de sus mercados nacionales, en resumen la globalización de los

---

<sup>12</sup> Eumed.net. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

mercados y otras presiones para el cambio afectan a los directivos y las organizaciones de todo el mundo.

2. Tecnología de la información y computadoras: Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad, que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. Pero la revolución en la tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria. La tecnología de la información comprende redes complejas de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto, la tecnología de la información ejerce una influencia profunda sobre las operaciones organizacionales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el desarrollo de mercados y la puesta en práctica de estrategias. Algunos ejemplos de tecnología de la información que serán comunes en las organizaciones del futuro. Son el intercambio de información electrónica y el correo electrónico, ya se usan en muchas organizaciones. Con el tiempo, la mayor parte (si no es que todas) las organizaciones utilizarán estas tecnologías y otras aún mas avanzadas.

3. Naturaleza cambiante de la fuerza laboral: Las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante. El mercado del trabajo se vuelve más diverso en términos de género y procedencia étnica. Por lo tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación y en las decisiones de ascensos se mantendrán por algún tiempo en el futuro. Otras tendencias aumentan el reto para las organizaciones. La fuerza de trabajo eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia subcontratista y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales. La fuerza de trabajo esta cada vez mejor educada, menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque los valores y aspiraciones cambiantes no disminuyen la motivación para trabajar, continuarán afectando las recompensas que desean las personas del trabajo y el equilibrio que buscan entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas. La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que las personas

están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes a través del trabajo, y es una meta importante para muchos, si no es que para todos, los hombres y mujeres que trabajan. Los empleados desean condiciones de trabajo agradables, más importantes en las decisiones que afectan sus empleos e instalaciones de respaldo, como centros de cuidado de los hijos durante el día. Estas y otras expectativas de los empleados añaden presiones adicionales a las organizaciones y afectan la capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

### **Rotación Del Trabajo.**

Se debe centrar en el incremento de la variedad para reducir el aburrimiento del empleado. Si todas las tareas son similares la rotación del trabajo no tienen efecto. La rotación de trabajo resultará beneficiosa si es parte de un esfuerzo de rediseño y se utiliza como una técnica de capacitación para mejorar la competencia y la flexibilidad de los empleados.

### **Ingeniería del Trabajo.**

Centra su atención en las tareas a realizar, los métodos a utilizar, el flujo del trabajo entre los empleados, la distribución del lugar del trabajo, los estándares de desempeño y las interdependencias entre las personas y las máquinas. La especialización y la eficiencia son básicas para la ingeniería del trabajo. Se buscan altos niveles de especialización para 1) permitir a los empleados aprender con rapidez una tarea, 2) permitir ciclos cortos de trabajo para que la ejecución sea casi automática e incluya poco o ningún esfuerzo mental, 4) hacer más fácil la contratación porque es posible capacitar con facilidad al personal con bajas habilidades y pagar bajos salarios 4) reducir la necesidad de supervisión, debido a los trabajos simplificados y la estandarización.

### **Características de Trabajo**

Cinco características son fundamentales para los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo en este modelo.

Variedad de Habilidades. El grado en el que un trabajo exige una variedad de competencias personales para realizarlos.

Identidad de la Tarea. Hacer una tarea desde el principio hasta el final con un resultado observable.

Importancia de la Tarea. El grado en el cual un empleado percibe el trabajo como algo con repercusión importante sobre las vidas de otras personas, tanto si se tratara de gente al interior de la organización o fuera de ella.

Autonomía. El grado en el que el trabajo otorga “empowerment”.

Retroalimentación del trabajo. El grado en el que la realización de las tareas relacionadas con el trabajo proporciona a la persona información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Competencias. Es probable que los empleados con las competencias necesarias para realizar con efectividad un trabajo enriquecido presente sentimientos positivos hacia las tareas que llevan a cabo. Los empleados incompetentes para realizar con efectividad un trabajo enriquecido quizá experimenten frustración, estrés e insatisfacción laboral.

Intensidad en la necesidad de Crecimiento. Es el grado en el que una persona desee la oportunidad de auto dirigirse, aprender y alcanzar logros personales en el trabajo

Satisfacción con los Factores Contextuales. El grado en el que los empleados están satisfechos con factores del contexto del trabajo influye sobre su disposición o capacidad de responder en forma positiva a los trabajos enriquecidos. Entre los factores contextuales se hallan políticas y administración de la organización, supervisión técnica, programas de sueldos y prestaciones, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Grupo. Integrado por personas con metas comunes que con frecuencia se comunican entre si durante un periodo. Cada integrante se puede comunicar con los demás personalmente.

Individualismo. Ser diferente y estar separado del grupo, enfatizar en metas personales, mostrar poco interés y vinculación emocional con los grupos en especial en el trabajo.

Colectivismo. Formar parte integral del grupo, tener metas grupales, mostrar preocupación profunda por el bienestar de la agrupación.

Oportunista. Integrante del equipo que obtiene beneficios por pertenecer al grupo pero no muestra participación proporcional de la responsabilidad para producir esos beneficios.

Grupo amistoso. Evoluciona de manera informal para satisfacer las necesidades personales, de seguridad, de estima y de pertenencia de sus integrantes.

Estímulos a la creatividad del equipo. Sirve de ayuda para las tres primeras fases del modelo de toma de decisiones para equipos autodirigidos.

Técnica del grupo nominal. Proceso estructurado creado para estimular la toma de decisiones creativa de los equipos cuando falta el acuerdo o cuando no se tiene un conocimiento completo de la naturaleza del problema. Consta de 4 etapas:

Generación de ideas. Cada participante por separado expresa por escrito ideas.

Registro de ideas. Registro de una idea de cada uno de los integrantes.

Aclaración de ideas. Aclarar el significado de cada una de ellas y expresen acuerdo o no.

Votación de ideas.



Lluvia de ideas. Por lo general entre 5 y 12 personas. Expresar tantas ideas como sea posible durante un periodo de 20 a 60 minutos.

Fuerzas Ambientales. Las fuerzas laborales que necesitan evaluar los gerentes y los empleados son.1) características de los ambientes presentes y posiblemente futuros 2) la forma en que estas demandas afectan la capacidad de la organización para procesar información, enfrentar cambios de mercados y tecnologías y lograr los niveles de diferenciación deseados e integración.

Las características ambientales varían de complejidad y dinamismo.

La Complejidad. Se refiere a si las características son pocas o similares (homogéneas) o muchas o diferentes (heterogéneas).

El Dinamismo. Se refiere a si las características ambientales se conservan básicamente iguales (son estables) o cambian (son inestables).

### **Jerarquía de Autoridad.**

Representa el grado en que se prescriben procesos de toma de decisiones y en donde reside el poder formal. La jerarquía de autoridad se relaciona de manera estrecha con la centralización. La centralización es común en los sistemas mecánicos, en tanto que la descentralización y la toma de decisiones compartidas entre y a través de niveles son comunes en el sistema orgánico.

### **División del Trabajo.**

Se refiere a las diversas formas de repartir las tareas y el trabajo para lograr las metas.

### **Reglas y Procedimientos.**

Una de las paradojas de las reglas que intentan reducir la autonomía individual es que alguien tiene que decidir que reglas se aplican a situaciones específicas. Las reglas son una parte integral tanto de los sistemas mecánicos como de los orgánicos. Los Procedimientos se refieren a un orden preestablecido de pasos que directivos y empleados tienen que seguir al realizar tareas y

enfrentar problemas. Los procedimientos muchas veces comprenden reglas que se aplican en un orden en particular.

### **Impersonalidad.**

Es el grado en que las organizaciones tratan a sus empleados, clientes y otros con base en características objetivas, separadas y rígidas. En un sistema muy mecánico los directivos insistirán en los indicadores prácticos, al tomar decisiones de contratación, sueldos y ascensos. Aunque los directivos en un sistema orgánico tomarán en cuenta estos factores, la importancia se dirigirá hacia los logros actuales y los criterios profesionales de las personas más que en los indicadores cuantitativos rígidos.

### **Cadena de Mando**

Los primeros que escribieron sobre diseño organizacional insistieron en dos ideas básicas de la cadena de mando. Primero en una cadena de mando escalonada la autoridad y la responsabilidad se ordena de manera jerárquica. Fluye una línea vertical clara e interrumpida desde el ejecutivo más alto al empleado más bajo. La claridad de la dirección es la parte fundamental de la cadena. Segundo estos autores insistieron en la unidad de mando, que señala que ningún subordinado debe recibir órdenes de más de un superior.

### **Espacio de Control**

Se refiere al número de empleados que dependen en forma directa de un directivo.

### **Diseño Funcional**

Incluye la creación de puestos y unidades sobre la base de actividades especializadas.

### **Diseño de Lugar.**

Incluye establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización.

**Diseño del Producto.**

Implica establecer unidades auto dependientes, cada una de ellas capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios.

**Diseño Matricial**

Se basa en múltiples sistemas de apoyo y relaciones de autoridad con los cuales algunos empleados dependen de dos superiores en lugar de uno.

**Diseño de Redes.**

Dirige su atención a compartir la autoridad, la responsabilidad y los recursos entre las personas y los departamentos que tienen que cooperar y comunicarse con frecuencia para lograr metas comunes. En una organización de redes hay que contar con varios diseños (funcional, de producto, de lugar), ya que las tareas a realizar y las metas a lograr cambian.

**Hacinamiento laboral.**

“La mayoría comparte escritorio con otros con lo cual hay limitaciones e impedimentos físicos. Esto mismo hace que falte privacidad cuando se atiende a un contribuyente ya que se hace en el mismo espacio y en presencia de sus compañeros de escritorio. Por otro lado, la ausencia de divisiones o límites físicos impide lograr la atención y concentración necesarias para el desempeño de su tarea así como también para poner un límite al contribuyente que al verlos trabajar invade su espacio con demandas constantes”<sup>13</sup>,

---

<sup>13</sup> © 2011 Barinoticias - Portal de noticias de Bariloche

## **METODO**

### **ESTUDIO DE CASO**

#### **Diseño**

Piedad Cristina Martínez Coraza en su libro Estudio de caso menciona que el estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variable de fuentes, tanto cualitativas; esto es, documentos, registros, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). Por otra parte, Yin (1994, citado en Chetty (1996) argumenta que el estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de las empresas.

Yin (1989:29-36) propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación refiriéndose a cinco componentes especialmente importantes:

- Las preguntas de investigación
- Las proposiciones teóricas
- La(s) unidad(es) de análisis
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- Los criterios para la interpretación de los datos

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s), y para el análisis posterior de los mismos. Pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los

constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información.

En un esfuerzo por contribuir a la superación de las debilidades del método de estudio de caso, expuestas por algunos autores, Yin (1989) propone adicionalmente “*el protocolo de estudio de caso*” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso

Quiere decir entonces que el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235).

### **Enfoque Cualitativo:**

El enfoque cualitativo permite en la investigación “explorar de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal, esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deductivas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> BONILLA CASTRO, Elsy. Más allá del dilema de los métodos. 1995.

De acuerdo con el párrafo anterior, el enfoque cualitativo es coherente con la investigación forma de operar en la oficina de acuerdo al clima laboral ya que en este tema se deben mirar y analizar las características de cómo trabajan las personas y que cualidades expresan verbal o comportamental. De esta manera es importante desarrollar el enfoque cualitativo a razón de detallar la forma de participación de los profesionales entre si y las labores cotidianas. En este sentido se pretende enunciar el paradigma epistemológico Histórico – Hermenéutico, ya que sustenta desde la teoría, la percepción que los sujetos desarrollan sobre determinados aspectos de la realidad.

### **Estudio Descriptivo**

El presente estudio “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición de los procesos de los fenómenos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”<sup>15</sup> es decir busca detallar y puntualizar las características importantes de los profesionales de la empresa en su espacio de trabajo – oficina y así mismo los perfiles que determinan el funcionamiento de las labores de la empresa. “En esta clase de estudio descriptivo el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como lograr precisión en esa medición, así mismo debe ser capaz de especificar quienes deben estar incluidos en la medición.”<sup>16</sup>

### **Descripción de Etapas**

En el presente estudio se desarrollaron tres etapas:

Primera Etapa: Documentación teórica de la investigación, en el primer semestre del 2010 desde el mes de febrero al mes de Mayo.

Segunda Etapa: Recolección de la información en el segundo semestre del 2010 desde el mes de agosto al mes de noviembre con los actores directos de la investigación.

Tercera Etapa: Análisis, resultados y ajuste del documento final desde el mes de Febrero al mes de Mayo.

---

<sup>15</sup> TAMAYO Tamayo, Mario. El proceso de la investigación Científica.1986.

<sup>16</sup> HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. 2002

## Participantes

La Oficina Asesora de Participación Ciudadana (OAPC) es una de las dependencias de la Alcaldía de Villavicencio, hace parte del plan de desarrollo 2008 -2011 *Ciudad Decente de Colombia*, tiene como misión “Impulsar el desarrollo Integral, teniendo claramente definidas las políticas económicas y sociales a nivel Nacional e Internacional, promoviendo la sostenibilidad y la competitividad, con el ánimo de contribuir al mejoramiento progresivo de la calidad de vida de las y los villavicenses”.

Para adentrarnos en la dinámica de la administración de la Alcaldía de Villavicencio es importante conocer el plan de desarrollo del municipio correspondiente al periodo de gobernabilidad 2008 a 2011.

**Tabla 1. PLAN DE DESARROLLO 2008 - 2011 VILLAVICENCIO**

*Ciudad Decente De Colombia*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
APOYO PROGRAMA DE PROTECCION INTEGRAL A NNA EN SITUACIONES ESPECIFICAS DE VULNERABILIDAD DE DERECHOS Y SITUACIONES DE RIESGO EN EL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO	No. De niños, niñas y adolescentes atendidos integralmente (4.656)	<b>85%</b>
APOYO Y OPERACION DEL BANCO DE	Financiar 250 proyectos	

DESARROLLO MICROEMPRESARIAL FAMILIAS ESTRATOS 1, 2 Y 3 MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO	productivos con microcréditos programados familias estrato 1, 2 y 3	<b>85%</b>
APOYO AL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO	No. De empleados y trabajadores oficiales beneficiados con los programas de bienestar social (723)	<b>70%</b>
APOYO A PROCESOS DE PARTICIPACION CIUDADANA A TRAVES DE LA FORMACION EN AREAS DE CONFECCION INDUSTRIAL A POBLACION VULNERABLE (MUJERES CABEZA DE FAMILIA) Y DESPLAZADOS DE ESTRATOS 1 Y 2, MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO META	No. De Mujeres Cabeza de Familia y Mujeres Desplazadas beneficiados en con capacitación textil (80)	<b>85%</b>

La Administración de la Alcaldía de Villavicencio está comprometida en satisfacer las necesidades y expectativas de las y los villavicensenses, mediante el



fortalecimiento de sus procesos, en un contexto de planeación y modernización del Estado orientado hacia la creación de una nueva cultura de gestión pública que permita demostrar la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones de gobierno. La aplicación de mejores prácticas en la selección de proveedores, vinculación y desarrollo del personal a su servicio y el control de la gestión, así como el estímulo a las formas de participación social hacen parte de las decisiones estratégicas para contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El 100% del personal que labora en la Oficina Asesora De Participación Ciudadana, es por prestación de servicios, especialistas, profesionales, técnicos y de archivo, lo que limita a que se de continuidad a los procesos de trabajo, a demás la (OAPC) es una estrategia del gobierno actual, según el mandatario que este en curso se desarrollan los programas y por ende la dependencia, en el gobierno anterior se llamaba Secretaria Social, lo que permite que no se de continuidad y gran parte de los programas que allí se direccionan pueden desaparecer según el gobierno que se poseione.

La oficina cuenta con 50 usuarios internos que hacen parte de los diferentes programas los cuales están distribuidos de la siguiente manera;

- Programa Infancia y Adolescencia: 3 profesionales ( 2. Psicólogas Sociales y 1. Trabajadora Social) y 2 técnicos en Sistemas. Usuarios atendidos o pertenecientes al programa 200.
- Programa Adulto Mayor: 1 Profesional en Licenciatura en Educación Física, 4 técnicos en sistemas. Usuarios inscritos según la Modalidad de Comedores comunitarios 2.000 y 4.000 usuarios que reciben el subsidio que brinda el Gobierno Nacional.
- Programa de Discapacidad: 1 Profesional en Psicología Social y 1 Profesional en Pedagogía infantil. 450 niños beneficiarios que reciben el beneficio de educación especial brindado por la Alcaldía de Villavicencio.

- Programa Enlace Municipal de Familias en Acción 1 Profesional especializado en Derecho y 12 técnicos en sistemas y manejo de Información. 12.000.000 usuarios aproximadamente
- Programa UAO (Unidad de Atención y orientación a población en situación de desplazamiento) 1. Profesional Especializado (coordinador) 12 profesionales en (Psicología y Trabajo Social) y 12 Técnicos, en Sistemas. 11.000.000 usuarios aproximadamente.
- 1. Jefe de la Oficina Asesora de Participación Ciudadana Modalidad de Contrato Libre Nombramiento y Remoción.
- Servicios Generales contrato directo con la Alcaldía
- Control y vigilancia. Contrato directo con la Alcaldía.

El total de Usuarios de la Oficina son aproximadamente 30.000.000 personas en riesgo de Vulnerabilidad.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION:**

### **Observación cualitativa:**

La observación “debe dirigirse a captar el contenido y la forma de interacción verbal entre sujetos y el investigador en diferentes situaciones o momentos, el lenguaje no verbal: gestos, posturas, mímicas, etc., los patrones de acción y no acción: valores, costumbres y rutinas que generan en las personas su comportamiento o pasividad y los documentos, artefactos y todo tipo de rastros o huellas”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> HENAO ESCOBAR, Juanita. La Investigación Cualitativa. 1996

La Técnica de recolección de datos llamada observación de campo, y/o observación cualitativa, es una técnica esencialmente importante para conseguir un mayor acercamiento a la realidad y con el grupo de estudio; el objetivo es describir, comprender e identificar comportamientos, actitudes, valores y formas de trabajar y estar al pendiente de los detalles, de los sucesos, los eventos y las interacciones que manifiestan el equipo de trabajadores. Es por esta razón que la técnica de la observación cualitativa aplica a la investigación, por que permite conocer y acceder a los trabajadores desde lo cotidiano, localizando la atención del observador de una manera intencional con el fin de identificar características individuales desde las cuales se evidencia la organización y participación de los integrantes del equipo en la oficina.

Para llevar acabo el proceso de recolección de la información se utilizara el instrumento de observación que contiene elementos como fecha, hora de inicio, hora final, objetivo de observación, nombre del grupo, lugar de encuentro, nombre de los participantes y descripción de la información.

### **Entrevista estructurada:**

“La entrevista sigue un procedimiento determinado y previamente por un cuestionario o guía. La entrevista es una técnica donde la relación interpersonal es el factor central y el cuestionario tiene grandes ventajas porque el entrevistador puede ahondar con naturalidad sobre un problema, motivar o ayudar al entrevistado a enfrentar mejor una pregunta. Existen aspectos fundamentales a considerar en la entrevista como preparación, relación con los entrevistados, obtención de datos y registro de los datos”<sup>18</sup>.

Esta técnica es pertinente en el trabajo de investigación ya que permite recolectar información de manera profunda de cada uno de los profesionales con respecto a la percepción que tienen sobre los puestos de trabajo, perfiles y cantidad de miembros que existen dentro de la oficina para el desarrollo de las

---

<sup>18</sup> ANDER EGG, Ezequiel, Como Elaborar un Proyecto: guía para diseñar proyectos de intervención Socio-Educativa. 1993

funciones. Igualmente es pertinente por la facilidad que tiene una persona al expresarse de acuerdo a las condiciones de trabajo cuando el trabajador ya conoce por tiempo determinado la dinámica de su función en la empresa u organización.

La entrevista es de gran utilidad porque al momento de desarrollar preguntas individuales se puede obtener mas información y específica, al contrario de lo que puede ser una entrevista de grupo focal pues esta es entre varios miembros y tal vez no se expresen situaciones que puedan ser de índole personal o privada.

### **Entrevista de Grupo Focal:**

“Recibe su denominación de focal por lo menos en dos sentidos; el primero porque se centra en abordar profundamente un numero muy reducido de tópicos o problemas; el segundo porque la configuración de los grupos de entrevista se hace sobre la base de identificar alguna particularidad relevante desde el punto de vista de los objetivos de la investigación, lo que lleva a elegir solamente sujetos que tengan dicha característica, por lo general entre 6 y 9”<sup>19</sup>.

Esta técnica de recolección de información se ajusta a la investigación ya que los profesionales también tienen aspectos personales que pueden ser compatibles con los otros compañeros de trabajo, por lo tanto al responder una pregunta entre varios, cabe la posibilidad de que todos o la mayoría estén de acuerdo en las respuestas. Es por eso que de esta manera con la técnica se obtienen resultados fructíferos tanto para los investigadores como para el equipo de trabajo ya que en ocasiones seguramente todos no conozcan ciertas posiciones u opiniones que realmente no habían salido a relucir por falta de oportunidades o por falta de comunicación.

Sin embargo con esta técnica, desde otro punto de vista se utilizara por la razón de conocer cuál es la percepción que se tiene de la empresa u organización

---

<sup>19</sup> TORRES CARRILLO, Alfonso. Estrategias y técnicas de investigación cualitativa.1996

y cómo los trabajadores evalúan los programas de bienestar laboral que se desarrollan en ella, los cuales tienen mucho que ver con la forma de operar de los profesionales en su oficina, de acuerdo con el clima laboral existente.

Con el propósito que la información recolectada en la presente investigación, a partir de las herramientas como la encuesta y la entrevista sea verificable y libre de consulta, se creó una base de datos en el programa de Excel, que se encuentra adjunto al trabajo de investigación, esto con el fin de organizarla la información y poder graficarla para ser presentada en el capítulo de análisis de la información.

## 4. Resultados

A partir de la información recolectada y los datos arrojados por las herramientas aplicadas en la presente investigación, se analizó que respecto a la cultura organizacional, la cual es un conjunto de elementos que recoge las experiencias, las costumbres, las creencias y los valores de la organización se puede afirmar que en el recurso humano de la organización existe un comportamiento normal las personas son respetuosas, solidarias, dispuestas y cumplidoras de sus objetos contractuales, pero no existe un compromiso individual para desarrollar un ambiente laboral cálido, esta es una manifestación de una de las personas que fue encuestada *“yo me limito a cumplir con mi objeto contractual estoy aquí, para trabajar y no para conseguir amigos”*

Lo anterior es una evidencia para identificar que no existe un comportamiento comprometido con el bienestar de la organización, se evidencian más posturas individuales y de equipos de trabajo (programas), que de la organización como tal, *“tengo un excelente equipo de trabajo, y considero que mis compañeras piensan lo mismo, pero con respecto a la organización creo que los programas cada uno son muy cerrados lo que conlleva a que cada equipo de la oficina no interactúe”*.

Las experiencias en la organización son recapitulaciones vividas por cada uno de los programas, cada quien puede contar múltiples experiencias anécdotas y recuerdos desde su equipo de trabajo, pero no existen experiencias como tal de la organización, se analiza que los programas pareciera que fueran organizaciones individuales.

*“muchas de las experiencias que he tenido aquí son negativas, cuando llegué a la oficina sentí que podía aportar muchas cosas a la organización, pero nadie me secundó, no existe disposición de los programas porque crezcamos como organización además en los 3 años que llevo en la organización solamente hubo un paseo y se supone que era de salud ocupacional y era una reunión política”*

Con respecto a las experiencias laborales, se analiza que son negativas porque no existe un proceso de evaluación, ni un espacio que este orientado a la interacción del personal y pueda buscar el mejoramiento de la organización.

Los estilos de comunicación aplicados en la organización son los verbales y escritos, se analiza que dentro de los equipos de trabajo existe una adecuada comunicación, pero a nivel interprogramas se evidencia comunicación bloqueada lo que conlleva que se comunique a través de circulares oficios y medio electrónico. *“yo como coordinadora del programa de infancia y adolescencia trato que todo quede por escrito porque después dicen que no se les informo”* se evidencia que la comunicación no es que sea bloqueada es que ya el mismo personal de la organización asumió que una de las mejores formas para comunicarse es por correo electrónico y para no exista malestar al momento de dar una información se deja todo por escrito, sin embargo se evidencia que no existe disposición del personal para adoptar por la interacción personal.

La oficina en su estructura cuenta con el Jefe de la oficina, 5 coordinadores, profesionales, técnicos y auxiliares, viéndolo desde la parte legal no debería existir jefe ni coordinadores, porque toda la contratación de la oficina es por prestación de servicios y mucho menos cumplir horarios. Pero como la organización impone esas Normas organizacionales se evidencia, que desde los estilos de liderazgo se aplican dos a la organización, el estilo directivo que es el que ejerce el Jefe de la Oficina, *“ el jefe de la oficina impone, jamás pide al favor y además nunca nos escucha “ “ es una persona que solamente quiere tener mando y poder”* por lo anterior se analiza que es una persona dominante busca ejercer poder e imponer a su personal su postura y posición, y el estilo participativo que aplican los coordinadores de los programas, esto se evidencia de la siguiente manera en las reuniones semanales con su personal en la concertación de metas objetivos y en la negociación de espacios de trabajo.

Teniendo en cuenta que el primer objetivo específico de la presente investigación es Describir cada uno de los elementos requeridos tales como la

cultura organizacional, la estrategia de comunicación, el estilo de liderazgo y la estructura a partir de diferentes técnicas, con el fin de identificar si esta alineada la estrategia de la organización con la forma de operar de esta. Se determina a partir de la información analiza se puede identificar que la cultura organizacional no aporta a la alineación de la estrategia con la forma de operar de la oficina y por ende no se obtienen resultados éxitos.

A partir de la estrategia de la Oficina Asesora De Participación Ciudadana, la cual es **Ofrecer Servicios De Atención Integral A Población Villavicense En Estado De Vulnerabilidad 2008-2011 Ciudad Decente De Colombia<sup>20</sup>**.

Se analizo la siguiente información que arroja la grafica

**Grafica 1. Los funcionarios conocen la estrategia de la oficina**



**Fuente: Entrevista Aplicada a 20 Usuarios Internos**

Como se puede evidenciar en la Grafica 1. El 25% de los Usuarios Internos tienen claridad y conocimiento de la estrategia de la organización y el 75 % de los

<sup>20</sup> Plan de desarrollo ciudad decente de gobierno 2008-2011. anexos de la información



funcionarios no tienen Conocimiento de la Estrategia de la Oficina, se debe clarificar que la organización no cuenta con un proceso de inducción y reconocimiento de la forma de operar, es decir todos los contratistas que entran a la organización, entran con un objeto contractual cerrado que limita hacer participe de los demás programas, es por ello que los funcionarios se centran a cumplir con su objeto contractual y no por la estrategia de la organización, con respecto al análisis arrojado por las observaciones y las entrevistas realizadas, los funcionarios no tienen interés de aportarle a la organización porque consideran que estarán en la institución durante el gobierno del plan de desarrollo 2008-2011 *Ciudad Decente de Colombia* y no tendrán la oportunidad de darle continuidad a compromiso laboral, debido que el gobierno se acaba y por ende la oficina también.

Las competencias y conocimientos del talento humano de la organización están alineados con los perfiles exigidos por la Secretaria de Talento Humano de la Alcaldía, es por ello que los perfiles en los cargos son claros y están orientados a dar cumplimiento a los objetivos de los diferentes programas de la organización, pero se evidencia que dentro de la organización en algunos programas no aplica, es decir se analiza que los programas que cuenten con mas presupuesto, pueden contratar personal para desarrollar funciones diferentes dentro de la organización, se debe aclarar que todo el personal es por prestación de servicios.

*“A mi me contrataron para el programa de adulto mayor y estoy en el programa de Familias en acción”.....“Yo soy técnica en sistemas y me tienen como auxiliar de archivo”.... “soy contador contratado por el programa UAO y trabajo en la Oficina Financiera”* lo anterior es una evidencia clara que los objetos contractuales pueden estar definidos, que el personal cumple con el perfil requerido por el cargo, pero se evidencia que dentro de la Organización en los programas adulto mayor, familias en acción y UAO no le dan cumplimiento no responden al alineamiento de la organización.

Teniendo en cuenta que las competencias de la organización están definidas y que los objetos contractuales apuntan a obtener resultados exitosos, se puede evidenciar que dentro de la organización surgen diferentes cambios y anomalías que le pueden dar una misión diferente a la competencias del personal, sin embargo se puede decir que las competencias y conocimientos del personal contribuyen a obtener resultados exitoso dentro de los procesos.

La información arrojada se analizo que el hacinamiento y la inadecuada distribución física de los programas limitan a obtener resultados éxitos, se puede evidenciar en la siguiente grafica.

**Grafica 2. Las instalaciones de la oficina responden a la estrategia**



Es importante mencionar que la Oficina es una institucion descentralizada de Alcaldía es decir, la Oficina esta Ubicada en otro barrio de donde queda el edificio de la Alcaldia. Los resultados evidenciados en la Grafica.3 muestra que con un 90% las instalciones fisicas de la oficina no cuentan con las condiciones

adecuadas para desarrollar la estrategia de la organización, existe hacinamiento dentro de la organización, no cuenta con un espacio donde los usuarios puedan sentarse a esperar mientras los llaman para el turno, no cuenta con el servicio de baño para mujeres y hombres usuarios internos y usuarios externos y el más importantes es que los programas de Discapacidad, Adulto Mayor e infancia y adolescencia no deberían de prestar sus servicios en el segundo piso, porque el tipo de población atendida y beneficiaria tiene características especiales como; personas en silla de ruedas, con muletas, con bastón o que se les dificulta subir escaleras, por su limitación o por su edad. Con un 10% consideran que las instalaciones responden a la estrategia, porque esta ubicada en una localidad donde es de fácil acceso para coger el transporte.

Con el propósito que la Oficina pueda alinear la estrategia con la forma de operar de la organización se debe implementar un proceso de gestión humana que permita orientar la estrategia y los procesos internos que operan dentro de esta para darle cumplimiento a los objetivos, se debe iniciar con el diseño de cargos o perfiles, los cuales le darán cumplimiento a la razón de ser desde talento humano a la organización, se debe realizar un adecuado proceso de selección y contratación, se debe implementar como eje principal la inducción, con el propósito que el personal que entre y haga parte de la oficina, tenga el conocimiento total de la estrategia, los objetivos, las políticas, de los programas que desde allí se direcciona y los servicios que presta la organización. Se debe implementar espacios de planeación, seguimiento evaluación, capacitación con el fin, de mejorar el desempeño y la productividad, a demás se debe profundizar en la implementación de una estrategia participativa que le permitan al recurso humano tener interacción con todo el personal, promover una comunicación asertiva que permita reducir la comunicación bloqueada que existe dentro de esta, ya que ello nos permitirá lograr mejores canales de comunicación, se deben implementar espacios de motivación, sensibilización y sentido de pertenencia que involucre e invite al personal asumir compromiso y flexibilidad con la organización para lograr resultados exitosos.

## 5. Discusión

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es describir como se alinea la estrategia de la organización con la forma de operar de la oficina para lograr resultados éxitos, se debe partir desde el concepto de estrategia corporativo redactado por JUAN CARRION MAROTO, en su libro de la visión a la acción nos invita a visualizar que las grandes multinacionales existentes en el mundo de hoy, en su momento fueron pequeñas empresas que lograron el éxito.

Es necesario a partir de los resultados arrojados por la presente investigación que se realice un cambio organizacional ya que Según Eliyahu Goldratt, en su obra "La meta" señala que "toda empresa, en el proceso de llegar a su meta, se encuentra con uno o más cuellos de botella. Si no fuese así, la empresa tendría un lucro infinito". Según su enfoque, una vez que un cuello de botella es superado, se genera un feed-back, y se identifica una nueva restricción sobre la cual trabajar. Este proceso permite la mejora continua de los resultados, a través de la **administración de cambios incrementales** implementados según un ordenamiento específico: la importancia de su incidencia negativa en el logro de los objetivos.

Es importante capacitar al Jefe de la (OAPC) en manejo de Personal, en planificación, estilo de aprendizaje para liderar un proceso en el cual, las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada, a demás el líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su organización. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos Henry Mintzberg.

“El hecho que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de “la

*administración estrategia de los recursos humanos*<sup>21</sup> que se define como el enlace de los RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad.<sup>22</sup> Dicho de otra forma es el modelo del despliegue planeado de los Recursos Humanos y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas<sup>23</sup>. La administración estratégica del RH significa aceptar la función del RH como aliado indispensable en la formulación de estrategias de la organización, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades del RH internamente consistente, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración del personal<sup>24</sup>. Es importante que las competencias y conocimientos individuales y organizacionales, estén estipulados dentro de los perfiles de los cargos de esa manera el individuo, es el vínculo entre la estrategia de negocios y la obtención de resultados

Con el fin de presentar concordancia y discutir sobre los resultados y la teoría hallada se hace necesario que la OAPC asuma una teoría como modelo a seguir para lograr resultados exitosos que le ayuden a orientar y alinear la estrategia con la forma de operar de la organización a partir del Crecimiento, Rentabilidad, Participación en el Mercado, Metas del Comportamiento Organizacional de los usuarios internos de la organización, fortalecer la comunicación, los valores corporativos, la Motivación, la interacción entre los usuarios internos, la capacitación, brindar un espacio de salud ocupacional , incentivar el desempeño grupal, Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión según lo sustenta Timothy J. Galpin y Patrick Murray en su libro *Connect Human Resource Strategy The Business Plan* marzo de 1997.

---

<sup>21</sup> Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering* (Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1985)pp62-63

<sup>22</sup> Lester Bittel, *WHAT every Supervisor Should Know* (Nueva York Mc Graw- Hill,1974)p25

<sup>23</sup> With Pay on The Line, Managers Improve of Safety “BNA Bulletin to Management (20 de marzo de 1997) p 89

<sup>24</sup> Dov Zohar *Occupational Hazards* (abril de 2000)p 45-50

Ferrer Eulalio afirma que La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales"; es por ello que se debe propender por adquirir una adecuada comunicación dentro de la Organización y reducir la comunicación bloqueada que actualmente existe en la Oficina .

Palabra súper importante dentro del presente estudio objeto de investigación la OAPC por ser entidad del estado, no opera como una organización cualquiera, detrás de ella existen varias poderes y el poder mas fuerte a nivel Municipal es el Político, es por ello que muchas de las falencias encontradas en la OAPC no sean reportadas, controladas, ni sancionadas por ningún ente territorial que tenga la posibilidad de juzgar, simplemente porque es una simplemente postura de Poder tal como lo afirma weber el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias.

Porque es importante revisar los fundamentos de la estructura organizacional para alinearlos a la organización, porque brindara herramientas de estructura organizacional, ya que es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo.

Una los hallazgos encontrados en la presente investigación es el hacinamiento laboral y mala distribución de los programas y teniendo en cuenta que el hacinamiento es entendido como la limitación de un espacio que debe ser compartido y a demás no existe privacidad cuando se atiende a un usuario, se debe buscar la posibilidad de gestionar una infraestructura que permita atención Integral a la población en riesgo de vulnerabilidad según lo estipula Bariloche en su Portal de Notiicas.

Teniendo en cuenta Willie Hammer afirma, que para que la estrategia de la oficina se alinea con la forma de operar de la organización y obtenga resultados éxitos, se hace necesario desde el departamento de recursos humanos implementar el presente modelo ya que dará pautas para realizar un procedimiento coherente adecuado y que le aportara a la organización a lograr los resultados exitosos y cumplir con su labor misional y poder cerrar el plan de Gobierno 2008-2011 obteniendo adecuados resultados.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. Con el propósito de generar una implementación de un proceso adecuada de gestión humano se debe partir dese los resultados de la presenten investigación que será el punto de partida para el inicio de un nuevo logro de resultados.

## 6. Conclusiones

Se determino que la estrategia no se alinea con la forma de operar de la oficina debido a

No existe claridad de la estrategia de la oficina porque dentro del proceso de contratación no hay proceso de inducción, reconocimiento y capacitación para hacer parte de la organización.

Es necesario que se realice un cambio organizacional ya que Según la teoría los estrategias tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "cambio incremental", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Se debe tener en cuenta que para lograr que la organización sea exitosa y obtenga resultados exitosos se debe realizar un cambio incremental donde primero se atienda lo primero, es decir dar a conocer la estrategia de la organización, y lograr una serie de cambios que le darán orden y estructura la oficina.

Con el fin de presentar concordancia y discutir sobre los resultados y la teoría hallada se hace necesario que la OAPC asuma una teoría como modelo a seguir para lograr resultados exitosos que le ayuden a orientar y alinear la estrategia con la forma de operar de la organización a partir del Crecimiento, Rentabilidad, Participación en el Mercado, Metas del Comportamiento Organizacional de los usuarios internos de la organización, fortalecer la comunicación, los valores corporativos, la Motivación, la interacción entre los usuarios internos, la capacitación, brindar un espacio de salud ocupacional , incentivar el desempeño grupal, Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.



No existe selección de personal para ocupar los cargos a desempeñar, debido que es una institución netamente política y los funcionarios que allí entran a laborar, son cuotas políticas de la administración municipal.

Los programas de la organización se desarrollan de manera desarticulada, es decir cada programa realiza sus actividades y cumple con sus metas pero no están conectados con los objetivos grupales de la organización.

Las instalaciones de la oficina no son adecuadas para el tipo de población que allí se atiende, el programa de discapacidad, adulto mayor y infancia y adolescencia se encuentran en el segundo piso y no cuentan con condiciones de fácil acceso para prestar un adecuado servicio.

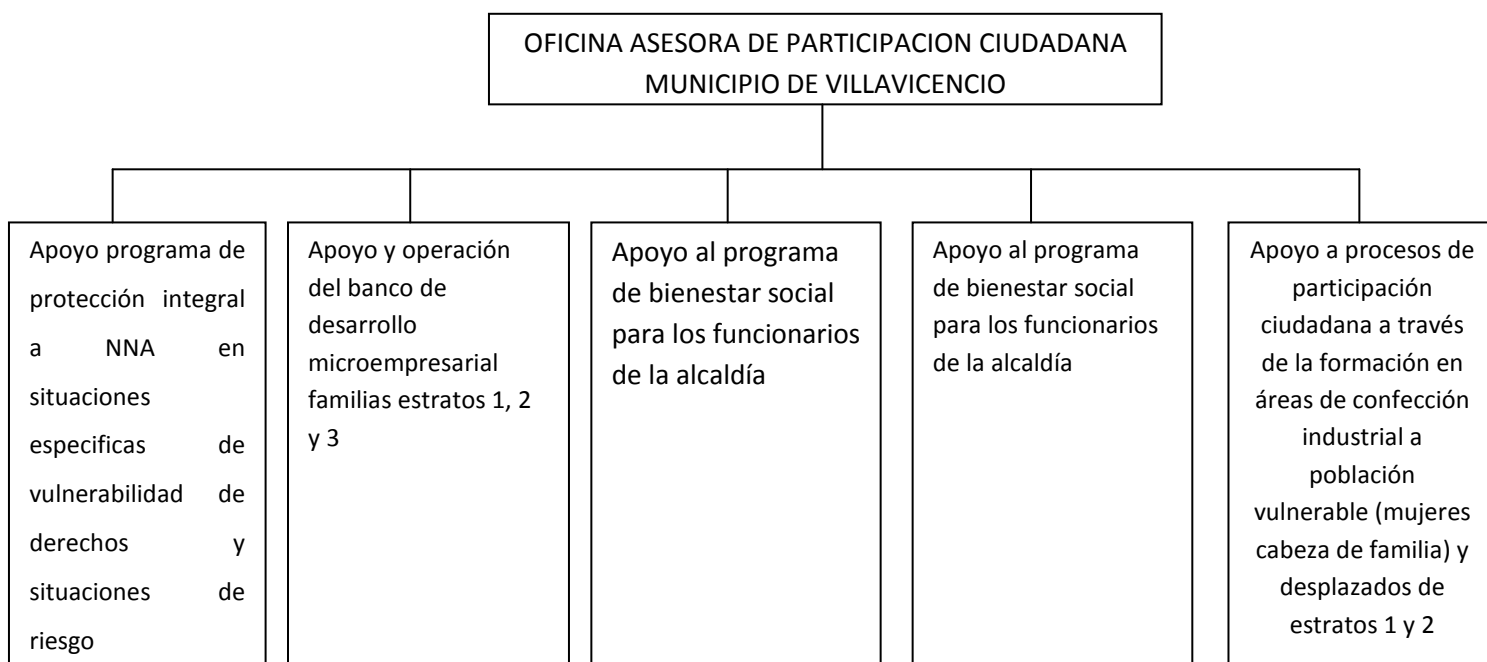
Dentro de la cultura organizacional se evidencia que la comunicación dentro de los programas es limitada y bloqueada, lo que quiere decir que no existe interacción de los funcionarios dentro de la organización, se aprecia hacinamiento en los programas, no existe un lugar adecuado para prestar un buen servicio a los usuarios.

El jefe de la oficina debe propender por la atención Integral de la Población Villavicense.

Teniendo en cuenta que para que la estrategia de la oficina se alinea con la forma de operar de la organización y obtenga resultados éxitos, es necesario desde el departamento de recursos humanos implementar el modelo Políticas y Prácticas de Recursos Humanos ya que dará pautas para realizar un procedimiento coherente adecuado y que le aportara a la organización a lograr los resultados exitosos y cumplir con su labor misional y poder cerrar el plan de Gobierno 2008-2011 obteniendo adecuados resultados.

## 7. Propuesta

### ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA ASESORA DE PARTICIPACION CIUDADANA<sup>25</sup>



Es responsabilidad de la OFICINA ASESORA DE PARTICIPACION CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO desarrollara las funciones del Departamento de Talento Humano, realizar seguimiento y control a todos los procesos inherentes a su área como son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Gestión por Competencias
- Capacitación
- Valuación de Puestos
- Seguimiento

<sup>25</sup> OFICINA ASESORA DE PARTICIPACION CIUDADANA. La propuesta apunta a que esta oficina desarrolla actividades de Talento Humano, coordinando los programas de capacitación, bienestar, verificación y control de cumplimiento de mets.

Lo anterior, le permite establecer condiciones favorables para que los funcionarios alcancen sus objetivos individuales a través del logro de los objetivos Organizacionales, permitiendo así un sistema de ejecución estratégico alineando las iniciativas individuales, grupales en pro de la Organización.

Esta oficina es dinámica, lo que le permite detectar las necesidades dentro de Organización, a través del comportamiento individual de sus colaboradores por lo que es pertinente tener en cuenta:

- Medir el logro de resultados y metas
- Generar un espacio de retroalimentación a los funcionarios y líderes basado en la confianza y la objetividad, permitiendo el mejoramiento del clima organizacional.
- Diseñar programas de capacitación basados en el buen desempeño de los funcionarios que lideran los cinco programas del plan de desarrollo.
- Lograr una planta estable de acuerdo a la complejidad y número de beneficiarios de los programas.
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades de los funcionarios que integran la oficina, con el fin de optimizar el desarrollo de los programas.
- Mejora de la calidad de vida de los integrantes de la organización, con el fin de lograr un ambiente laboral agradable buscando la satisfacción del cliente interno y que esta a su vez se vea reflejado en la atención del cliente externo.
- Crear un ambiente cálido en donde se pueda realizar una comunicación asertiva en donde los funcionarios y el líder de oficina, puedan expresar sin temores sus comentarios acerca del proceso contribuyendo así a la mejora del mismo.

## 8. Referencias

1. Davenport, Thomas. Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas . 1ª Edición. Gestión 2000. España. 2000
2. Dov Zohar Occupational Hazards (abril de 2000)p 45-50
3. Ferreiros, Pablo y Alcázar, Manuel. Gobierno de Personas. 1ª Edición. Editorial Escuela de Dirección UDEP. Perú. 2001
4. Flores García Rada, J. El Comportamiento Humanos de las Organizaciones. 1ª Edición. Universidad El Pacífico. Perú. 1992
5. Gómez, S. La Persona y El Trabajo en la Empresa del Siglo XXI. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España.
6. Guízar M, R. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. 1ª Edición. McGraw Hill Interamericana. México.1998. Hellriegel/Slocum/Woodman. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México. 1999.
- 7 Lester Bittel, WHAT every Supervisor Should Know (Nueva York Mc Graw-Hill,1974)p25
8. Pérez López, J. La Empresa Organización Humana. 1ª Edición. Publicaciones UDEP. Perú. 1996
9. Pérez López, J. Liderazgo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España. 2001
10. Sánchez-Runde, C.J. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. IESE Universidad de Navarra. España. 2001
11. Stephen Robbins, P. Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Prentice Hall. México. 2004.

12. Juan Carrion Maroto. Estrategia de la Visión a la Acción. 2ª. Edición. Esic Madrid España 2007.

13. Willie Hammer, Occupational Safety Management and Engineering (Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1985)pp62-63

1

14. With Pay on The Line, Managers Improve of Safety "BNA Bulletin to Management (20 de marzo de 1997) p 89

## Anexo 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS FUNCIONARIOS

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Tiempo que lleva laborando \_\_\_\_\_

1. Los funcionarios conocen la estrategia de la oficina.
2. Los trabajadores reciben la capacitación correspondiente de la forma de operar de la oficina.
3. Se da la información correspondiente a los usuarios de la oficina.
4. Se da el trato adecuado a los usuarios según la estrategia de la oficina
5. Se utilizan mecanismos que permitan integrar laboralmente a los trabajadores.
6. Las instalaciones físicas de la oficina responden a la estrategia.
7. Los puestos de trabajo permiten relacionarse constantemente con los otros.
8. El tiempo de trabajo es adecuado con las funciones diarias a realizar.
9. En los momentos de estrés laboral, como se resuelven los inconvenientes.
10. El perfil de cada uno de los trabajadores es completamente apto para la realización de las funciones asignadas.
11. La cantidad de trabajadores son lo suficiente para cumplir con las metas de la oficina.
12. Es necesario tener más personal de apoyo.
13. Los elementos y dotaciones permiten desarrollar el trabajo colectivo.
14. Aparte de las relaciones laborales, el equipo tiene afinidades personales que contribuyen al adecuado funcionamiento de los trabajadores.

15. Las áreas encargadas de coordinar el trabajo de la oficina brindan las oportunidades de generar bienestar laboral.
16. La labor de las demás oficinas o dependencias de la empresa se articula con las de la propia para el buen funcionamiento de esta.
17. Cuales son los mecanismos mas utilizados para que el nivel de estrés minimice en la oficina.
18. La carga laboral es equitativa y se enmarca a partir del conocimiento de cada uno de los trabajadores.
19. Las expectativas personales frente a la labor a realizar en la empresa son satisfechas.
20. Remuneración de los perfiles y cargos es adecuada para las funciones exigidas.





**Anexo 3. Formato de entrevista**

**Nombre** Coordinadora Enlace Municipal Familias En Acción **Edad** 31 años

**Cargo:** Asesora Oficina De Participación Ciudadana

**Tiempo que lleva laborando en la organización** 2 años y medio

**21. ¿Los funcionarios conocen la estrategia de la oficina?**

R/ Si, los funcionarios del programa del enlace municipal de familias en acción, recibieron la respectiva capacitación, tienen los conocimientos básicos de la razón de ser del servicio que se presta y de que manera se debe atender a los clientes externos.

**¿Cómo entienden los miembros de la organización la estrategia de la institución?**

R/ Como la razón de ser de la organización, los funcionarios conocen que la estrategia de la organización es brindar información y orientar a los clientes externos de manera adecuada, según el servicio que soliciten.

**22. Se da la información correspondiente a los usuarios de la oficina.**

R/Si se brinda toda la información solicitada de la manera más eficaz y eficientemente posible, para que los beneficiarios del programa no tengan inconvenientes en el momento de retirar sus subsidios.

**23. Se da el trato adecuado a los usuarios según la estrategia de la organización?**

R/ Si, el equipo interdisciplinario que labora allí es cordial, amable y siempre esta dispuesto a brindar la información de manera respetuosa, se considera que los beneficiarios solicitan un servicio y la organización propende día a día por una mejor calidad en la atención brindada.

**24. Se utilizan mecanismos que permitan integrar laboralmente a los trabajadores?**

R/ Si como directora del programa propendo porque los clientes internos disfruten de espacios de recreación que contribuyan a una mejor calidad de vida laboral y personal.

**25. Las instalaciones físicas de la oficina responden a la estrategia?.**

R/ La verdad nos estamos reubicando en este momento, con el propósito de prestar un mejor servicio tanto a los clientes internos como a los externos, sin embargo si tengo que reconocer que estamos hacinados, somos 10 funcionarios compartiendo el mismo espacio mas o menos de 6x6 metros cuadrados, no contamos con una dotación adecuada lo que impide que se preste un mejor servicio, pero se considera que somos recursivos y trabajamos con lo que tenemos.

**26. Los puestos de trabajo permiten relacionarse constantemente con los otros?**

R/ Si todos estamos ubicados de tal forma que los compañeros los tenemos al lado o al frente, sin embargo, como estrategia manejamos los medios electrónicos para comunicarnos, el MSN nos permite que no gritemos o no interrumpamos el trabajo de los demás.

**27. El tiempo de trabajo es adecuado con las funciones diarias a realizar?.**

R/ No, nosotros manejamos horarios de atención al público de 8:00am a las 12m y en la jornada de la tarde no atendemos público porque tenemos que ingresar en la base de datos la información de la documentación recepcionada de la mañana se supone que trabajamos hasta las 6pm pero siempre estamos saliendo a las 7 o 8 de la noche.

**28. En los momentos de estrés laboral, como se resuelven los inconvenientes?.**

R/ Hablándolos, considero que no se pueden quedar callados, las cosas se tienen que solucionar a medida que se vayan presentando los inconvenientes, esto con el fin de no tener sobre cargas emocionales.

**29. ¿Cuáles son los conocimientos y competencias del personal actual, se puede ejecutar la estrategia de la organización con estos conocimientos y competencias del personal?**

R/ si el programa cuenta con técnicos, tecnólogos, secretarias y auxiliares, idóneos que se encargan de dar respuesta según las necesidades o los centros de interés de nuestros usuarios y beneficiarios. Los funcionarios tienen que cumplir con los objetos contractuales específicos según contratación estipulada.

**30. La cantidad de trabajadores son lo suficiente para cumplir con las metas de la oficina?.**

R/ En este momento se acaba de realizar la contratación de tres secretarias que son las personas que van a manejar el col center, para prestar un mejor servicio y evitar, tantas filas inconvenientes en la hora de la mañana, para que los beneficiarios, no tengan que venir a la oficina simplemente por una pregunta.

**31. Es necesario tener más personal de apoyo?.**

R/ Si, los beneficiarios de familias en acción en la ciudad son 20.000 y solamente somos diez funcionarios.

**32. Los elementos y dotaciones permiten desarrollar el trabajo colectivo?.**

R/ Tenemos deficiencias porque no contamos con la dotación adecuada, pero con los elementos que tenemos tratamos de ser recursivos y prestar un adecuado servicio a nuestros clientes internos y externos.

**33. Aparte de las relaciones labores, el equipo tiene afinidades personales que contribuyen al adecuado funcionamiento de los trabajadores?.**

R/ si considero que contamos con un excelente equipo humano que le brinda un valor agregado a la organización y es un adecuado clima laboral.

**34. Las áreas encargadas de coordinar el trabajo de la oficina brindan las oportunidades de generar bienestar laboral?.**

R/ si considero que todos tenemos una sola razón de ser y es prestar un adecuado servicio, estamos representando a la administración y por ende tenemos que propender por una mejor construcción día a día de la ciudad decente de Colombia.

**35. La labor de las dependencias de la organización se articula con las de la propia para el buen funcionamiento de esta?**

R/ si considero que las diferentes dependencias están articuladas y todas van orientadas al cumplimiento del mismo objetivo que es prestar un adecuado servicio.

**36. Cuales son los mecanismos mas utilizados para que el nivel de estrés minimice en la oficina?.**

R/ los encuentros de salud ocupacional direccionados desde la secretaria de local de salud, de la administración municipal de Villavicencio.

**37. La carga laboral es equitativa y se enmarca a partir del conocimiento de cada uno de los trabajadores?.**

R/ si la carga laboral es según conocimientos y competencias de cada uno de los funcionarios, el programa maneja perfiles específicos de cargos de la organización.

**38. Las expectativas personales frente a la labor a realizar en la empresa son satisfechas?.**

R/ si los funcionarios manifiestan que se sienten satisfechos de prestar el servicio.

**39. La remuneración de los perfiles y cargos es adecuada para las funciones exigidas?.**

R/ No una de las deficiencias es esa que las remuneraciones económicas no son justas para la carga laboral que se desarrolla en el programa.

#### Anexo 4. Formato de observación

**Fecha:** Lunes 2 de Agosto de 2010    **Lugar:** Oficina Participación ciudadana

**Programa:** Adulto Mayor

**El objetivo:** observar de que manera atienden a los usuarios del programa de adulto mayor que solicitan el servicio de la organización, con el fin de identificar si el servicio es adecuado.

Siendo las 8:00am se abre las puertas de la oficina y los usuarios del programa de adulto mayor ya se encuentran haciendo fila en la parte de afuera de las instalaciones de la institución, aproximadamente hay unos 20 adultos en edades de 70- y 80 años algunos de ellos se ven con deficiencias físicas, se aprecia que son personas de escasos recursos, su vestuario no es el mejor, son prendas desgastadas, descoloridas y rotas, algunos se encuentran acompañados de familiares que los acompañan ya que su estado físico no les permite andar solos, se observa que la población esta en riesgo de vulnerabilidad

8:10am el coordinador del programa William Velásquez sale a la fila y les informa que el ingreso será de 5 personas que les solicita para efectos de un adecuado servicio, tener la cedula en la mano, les advierte que la oficina queda en el segundo piso, por lo tanto tienen que tener cuidado de pronto se tropiecen o se caigan en las escaleras, que después que les entregue la información se tienen que dirigir a los centros de pago que les hallan asignado, junto con ello les manifiesta que si hay personas en la fila que no estén inscritas en el programa no se desgasten porque presidencia de la república no asignado mas cupos, que el municipio de Villavicencio solamente cuenta con 2000 cupos y ya están copados, que se van abriendo cupos a medida que los beneficiarios van falleciendo, que se van supliendo esos cupos según la lista de espera y en la base de datos hay 7000 adultos inscritos.

Seguido de la información 5 de los adultos que se encontraban haciendo fila se fueron, tristes porque contaban con la esperanza que abrieran cupos y poder contar con el subsidio. Los primeros 5 beneficiarios ingresan lentamente a la oficina y cuidadosamente suben las escaleras, la oficina es pequeña y no cuenta con un espacio adecuado para atender a la población los beneficiarios mientras reciben la información tienen que quedarse de pie en la puerta, en ese lugar los atiende la funcionaria cristina quien es una persona cordial, amable y los recibe agradablemente solicitándoles la cedula y brindándoles la información correspondiente a cada punto de pago de los subsidios, les recomienda que cuando vayan a retirar los \$150.000 estén acompañados ya que hay muchos amigos de lo ajeno y los pueden robar, que como requisito para retirar el dinero es llevar la cedula por lo tanto la guarden bien, después de darle la información al primer grupo de 5 personas les manifiesta que bajen de la manera mas cuidadosa y les solicita que llamen a los 5 siguientes. Igualmente el mismo procedimiento con todos los beneficiarios hasta las 11:30am pero en algunos momentos cristina tiene que bajar, ya que hay abuelos que no pueden subir las escaleras, entonces a ella le toca bajar a recepcionar los datos, tomar huellas y entregarles la autorización, para que se puedan dirigir a los puntos de pago.

Aproximadamente atiende una población de 50 adultos en la mañana por ende termina agotada de repetir la misma información, algunos abuelos no saben firmar y el procedimiento es mucho mas demorado, no se puede negar que esta población no cuenta con las condiciones físicas ni emocionales adecuadas lo que retrasa el proceso.

A las 11:30am se deja de prestar el servicio de la mañana y los adultos siguen haciendo fila para ser atendidos en la jornada de la tarde, se vuelve a restaurar el servicio a las 2:00pm.

Quien realiza la observación: Milena Gutiérrez y Clara Inés Torres.

#### Anexo 5. Formato de observación

**Fecha:** Miércoles 18 de Agosto de 2010 **Lugar:** UAO

**Programa:** unidad de atención y orientación a población en situación de desplazamiento

**Objetivo:** observar de que manera atienden a los usuarios del programa de la unidad de atención y orientación a población en situación de desplazamiento que solicitan el servicio de la organización, con el fin de identificar si el servicio es adecuado.

Siendo las 7:00am se observa que a las afueras de la UAO hay aproximadamente unas 100 familias, mas o menos unas 300 a 400 personas haciendo fila, la población que se observa son familias en condiciones de vulnerabilidad, familias nucleares completas con niños pequeños, familias extensas con mas de dos generaciones y familias monoparentales, las condiciones físicas que se aprecian, son de dolor, tristeza desesperanza, hay algunas personas sentadas en el piso esperando ser atendidos y escuchados, algunos niños dormidos en los brazos de sus padres, adultos mayores con bastones, mujeres embarazadas y niños jugando de un lado al otro, a esta hora no ha llegado nadie mas, las personas ya saben que entre mas temprano lleguen, tienen la oportunidad de alcanzar a las fichas que son repartidas a las 7:30am. Hay personas que están desde el día anterior, algunos de ellos no tienen donde ir, por ende tienen que esperar para que les brinden las ayudas correspondientes de emergencia, que es un lugar de paso donde por lo menos les aseguren la dormida 8 días y la alimentación, se observa que muchas personas que están en la fila tienen maletas, cajas donde guardan sus pocas pertenencias.

A las 7:30am sale un funcionario de la institución quien, saluda y les solicita un poco de silencio para que todos escuchen la información que dará a continuación, manifiesta que primero les contara como se desarrollara la entrega de fichas y luego contestara de la forma mas ordenada las preguntas y las inquietudes,

informa que hará entrega de 100 fichas a un solo integrante de cada familia, insiste que solamente se reparten 100 fichas que las personas que no alcancen tienen que venir el día de mañana, los orienta diciéndoles que solamente ingresara un solo integrante de cada familia, que es en su defecto el jefe de hogar o el representante de la familia quien es el que va a declarar, que ese integrante debe tener en la mano la cedula, y los documentos de los demás miembros del núcleo, manifiesta que se desarrolla el siguiente procedimiento; en la entrada hay dos profesionales que los recibirán y los remitirán según lo que ellas consideren, dentro de la institución hay diferentes profesionales que los valoraran y recibirán las declaraciones.

Al ingresar los declarantes, cada uno de ellos entra con los documentos en la mano, y los reciben dos profesionales en psicología que rápidamente preguntan de forma ¿cuales son las necesidades primarias de cada uno de los usuarios? Dependiendo de las respuestas obtenidas y a partir de sus conocimientos, los remiten, a cada una de las diferentes dependencias, a psicología, trabajo social o ayudas urgentes, en este lugar hay 10 funcionarios que reciben las declaraciones y recepcionan los documentos de forma rápida, Se observa que existe deficiencia en el servicio que se presta que no se cuenta con un numero adecuado de recurso humano, por ende no se presta un adecuado servicio, no se le da el trato respetuoso que cada quien se merece, no existe privacidad, ni respecto por cada uno de los usuarios y las instalaciones físicas no están dotadas para atender a dicha población, los usuarios tienen que esperar de pie adentro mientras les llega el turno para que los escuchen y puedan rendir sus declaraciones, mientras tanto sus familias afuera esperando una esperanza o por lo menos un reconocimiento digno.

Quien realiza la observación Milena Gutiérrez y Clara Inés Torres.



#### Anexo 6. Formato de observación

**Fecha:** Martes 10 de Agosto de 2010    **Lugar:** Oficina Participación ciudadana

**Programa:** infancia adolescencia y Discapacidad

**El objetivo:** observar de que manera atienden a los *usuarios del programa de infancia, adolescencia y Discapacidad que solicitan el servicio de la organización, con el fin de identificar si el servicio es adecuado.*

Siendo las 8:00am se abre las puertas de la oficina y los usuarios del programa de infancia, adolescencia y discapacidad inician el ingresar a la oficina en busca de información, el programa está ubicada en el segundo piso de la institución, en un espacio aproximadamente de 5 x 6 metros cuadrados, donde están ubicados 6 escritorios cada uno con su respectiva sillas, hay tres computadores fijos y tres computadores portátiles, la oficina estéticamente no es agradable, es muy simple, no hay decoración, en cuanto el recurso humano, cuenta con la coordinadora del programa de infancia y adolescencia tres profesionales en psicología y trabajo social y dos técnicos en sistemas y trabajo social, se aprecia que existe hacinamiento, no hay privacidad, los usuarios ingresan y le preguntan a cualquiera de los funcionarios que los recepcióna, al llegar uno de los usuarios a solicitar información se observa dispersión, el usuario no sabe de qué manera se tiene que acercar a una de las 6 personas que están dentro de la oficina, la distribución de la oficina es inadecuada, la profesional que atiende la población discapacitada se encuentra al fondo, por lo tanto los usuarios tienen que interrumpir algunas de las actividades de las demás profesionales. la mayoría de los usuarios solicitan información de discapacidad, preguntan de que manera pueden acceder a los servicios que presta la oficina en los diferentes convenios, la población que solicita la información es de estratos 1 y 2 personas que no cuentan con recursos económicos, por ende tienen que acobijarse a lo que el municipio les brinde,

Son las 8:30am se observa que llega una señora de aproximadamente 30 años con su hijo de 9 años con discapacidad cognitiva lo trae cogido de la mano, se para en la puerta y dice buenos días, todas las funcionarios dicen buenos días, Marínela Castro técnico del programa, le pregunta qué información requiere y la señora manifiesta, vengo preguntando sobre un subsidio de discapacidad, la funcionaria le informa que la persona que la atenderá es la Dra. Celene Pino Coordinadora del programa de Discapacidad. La señora se dirige hasta donde la coordinadora quien amablemente le brinda la información, mientras que la señora escucha atentamente, que tiene que elaborar una solicitud dirigida al jefe de la oficina que contenga los datos personales y el tipo de solicitud que requiera, la profesional le advierte que no se le garantizara el cupo para un centro de educación especial, solamente entra a la base de datos y a la lista de espera del programa, mientras que la madre recibe la información, el niño esta gritando y cogiendo los objetos de los escritorios de los funcionarios, la madre le dice "quieto eso no se coge que chino tan mamon" las funcionarias se sienten tensionados sin embargo le brindan atención al niño, la coordinadora le pregunta ¿Cómo te llamas? y en el niño en su alto grado de dificultad para hablar le contesta, Marlon, le facilita una hoja y le entrega un marcador y le pide que haga un dibujo, en ese momento su mamá lo coge de la mano, se dirige hacia la salida y en la puerta da las gracias por la información y se despide de todas las funcionarias que están dentro de la oficina, durante la mañana los usuarios, entran a la oficina y preguntan los servicios que presta la oficina, se observa que cada vez que entran los usuarios se interrumpe el trabajo de algunas de las funcionarias que laboran allí, se observa que la falencia es directamente desde el primer piso, ya que no se le da una orientación adecuada de protocolo a los usuarios, durante la mañana se realiza el mismo procedimiento, se observa tensión de las profesionales porque interrumpen constantemente su labor.

Quien realiza la observación Milena Gutiérrez y Clara Inés Torres.

**Anexo 7. Formato de observacion**

**Fecha:** Martes 19 de Agosto de 2010    **Lugar:** Oficina Participación ciudadana

**Programa:** Familias En Acción

**El objetivo:** observar de que manera atienden a los *usuarios del programa de infancia, adolescencia y Discapacidad que solicitan el servicio de la organización, con el fin de identificar si el servicio es adecuado.*

Siendo las 8:00am en la parte de afuera hay una fila de personas quienes desde altas horas de la madrugada llegan hacer fila para alcanzar a las fichas, la población que hace fila es de estrato 1 y 2, las personas se abre las puertas de la oficina reparten 50 fichas a usuarios del programa Familias en Acción quienes ingresan a la oficina en forma ordenada, toman asiento y esperan en el salón. La Dra. María Victoria Mosquera Asesora de Despacho y coordinadora del Enlace Municipal de Familias en Acción, les da la bienvenida y les informa que a partir del mes de Octubre no tendrán la necesidad de dirigirse cada mes a preguntar por los pagos, porque ya el programa cuenta con un Col center que se inaugura la primera semana del octubre, les hace entrega de los números telefónicos, y prosigue a contarles que los únicos que pueden recibir los subsidios son aquellas familias que están inscritas en el programa y las que están al día de documentación.

Quien realiza la observación \_\_\_\_\_