



Vigilada: MinEduación

**UNIDAD  
DIDÁCTICA 1**

**GERENCIA PÚBLICA AMBIENTAL**

Autor: José María Salazar Gómez

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA AMBIENTAL**

**Facultad:** Posgrado

**Denominación del programa:** Especialización en Gerencia Ambiental

**Nombre de la asignatura:** Gerencia Pública Ambiental

**Modalidad<sup>1</sup>:** a distancia

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** teórico-práctica

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 3

Horas de acompañamiento directo: 48

Horas de trabajo independiente: 96

**Nombre del autor:** José María Salazar Gómez

**Corrector de estilo:** Katherine Rueda Sanmiguel

**Asesoría pedagógica y control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales-ESAP

**Fecha última versión:**

**ISBN:** 978-958-652-573-2

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

1 Presencial, distancia o virtual.

2 Teórico-Práctica o teórica.

3 Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 de 2010 y Decreto 1075 de 2015).

## CONTENIDO

Autor .....	4
Contextualización de la asignatura .....	5
Objetivo general de la asignatura .....	6
Justificación .....	6
Estructura de la asignatura-ideograma .....	7
Plan de formación de la asignatura .....	8
<b>UNIDAD DIDÁCTICA 1. ¿CÓMO SE ARTICULA LA GERENCIA AMBIENTAL A PARTIR DE LAS HABILIDADES GERENCIALES?</b> .....	10
Resumen de la unidad didáctica .....	10
Competencia de la unidad didáctica .....	11
<b>CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 1. ¿CÓMO SE ARTICULA LA GERENCIA AMBIENTAL A PARTIR DE LAS HABILIDADES GERENCIALES?</b> .....	12
<b>TEMA 1. HABILIDADES GERENCIALES 1</b> .....	12
1.1. Gestión del cambio .....	12
1.2. La comunicación .....	19
1.3. Trabajo en equipo .....	26
1.3. Trabajo en equipo .....	29
<b>TEMA 2. HABILIDADES GERENCIALES 2</b> .....	31
2.1. El servicio al ciudadano o usuario (servicio al cliente) .....	31
2.2. La toma de decisiones .....	38
<b>ESTUDIO DE CASO</b> .....	48
<b>CONCLUSIONES</b> .....	50
<b>MATERIAL DE ESTUDIO</b> .....	51
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....	52
WEBGRAFÍA .....	55
<b>GLOSARIO</b> .....	56

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

## AUTOR

### JOSE MARÍA SALAZAR GÓMEZ

Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en mercadeo de EAFIT. Ha sido profesor de pregrado y posgrado en las universidades de los Andes, Javeriana y Externado de Colombia, entre otras. Actualmente es docente de postgrados de la ESAP. Coautor del libro “Mercadeo Estratégico” y de monografías y artículos sobre temas gerenciales. Consultor empresarial nacional e internacional en entidades del sector público y privado. Fue Gerente de Suramericana de Seguros, Bogotá y Juez penal en Medellín.

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ASIGNATURA

Como lo reconocen diferentes autores que se han dedicado al estudio, análisis y concientización de los aspectos relacionados con la gestión y la sostenibilidad ambiental en Colombia y como se puede colegir de eventos que a nivel mundial han tenido lugar, nuestro país es uno de los que más se han preocupado por la conservación y manejo de los aspectos relacionados con la conservación, mejoramiento y problemática de nuestros recursos naturales, y ha sido pionero en el continente en el desarrollo de instrumentos surgidos a partir de las diferentes políticas ambientales que permiten proteger los recursos naturales y el ambiente de las naciones y sus pueblos. También es claro que el país no ha sido ajeno a la evolución y desarrollo de acontecimientos producto del abuso de los recursos naturales que posee la nación y ha sido, en ocasiones, testigo mudo de las acciones de particulares y que ha coonestado, en algunos casos desafortunados, por cierto, los procedimientos de actores del Estado que por acción u omisión han contribuido al deterioro del patrimonio ambiental de la nación.

Colombia como el resto de los países del mundo ha pasado por diferentes escenarios en relación con el manejo y conservación de los recursos naturales, concentrando sus primeras acciones en el estudio y análisis de los efectos producidos por los deterioros ambientales, pero lo hacía de manera aislada entendiendo que eran producto del fortuito e inevitable accionar del hombre. Son organismos como las corporaciones autónomas regionales los que hoy promueven el desarrollo regional mediante el aprovechamiento sostenido, ecológico y socialmente viable de los recursos naturales.

Pero fue la constitución de 1991 la que proveyó un marco jurídico e institucional renovado para permitir la adecuada gestión y manejo ambiental, surgiendo así la Ley 99 de 1993, la cual organiza el Sistema Nacional Ambiental de Colombia-SINA (conjunto de orientaciones, normas, actividades y recursos, entre otros, para poner en marcha los principios generales ambientales de que habla la misma ley), para permitir asegurar la adopción y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos que posibiliten el cumplimiento de los deberes y derechos del Estado y de los particulares en relación con el medio ambiente y con el patrimonio natural de la nación.

## OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

Conocer aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos de la gestión ambiental para contribuir a la generación de una cultura ambiental a partir de un marco conceptual que destaque la importancia en el ámbito de lo público de la gestión ambiental sistémica, estratégicamente articulada en las organizaciones del sector público a nivel nacional, regional y local.

## JUSTIFICACIÓN

Sin pretender ser exhaustivos, este módulo intenta clarificar de manera rápida y concreta, algunos temas básicos en torno al estudio de la Administración y la Gerencia Pública, dentro del contexto del tema Ambiental, dado que los problemas ambientales subyacen a la modalidad del desarrollo de un país y se soportan en su estructura socio económica que tiene como eje a las personas que esperan ver satisfechas sus necesidades y expectativas.

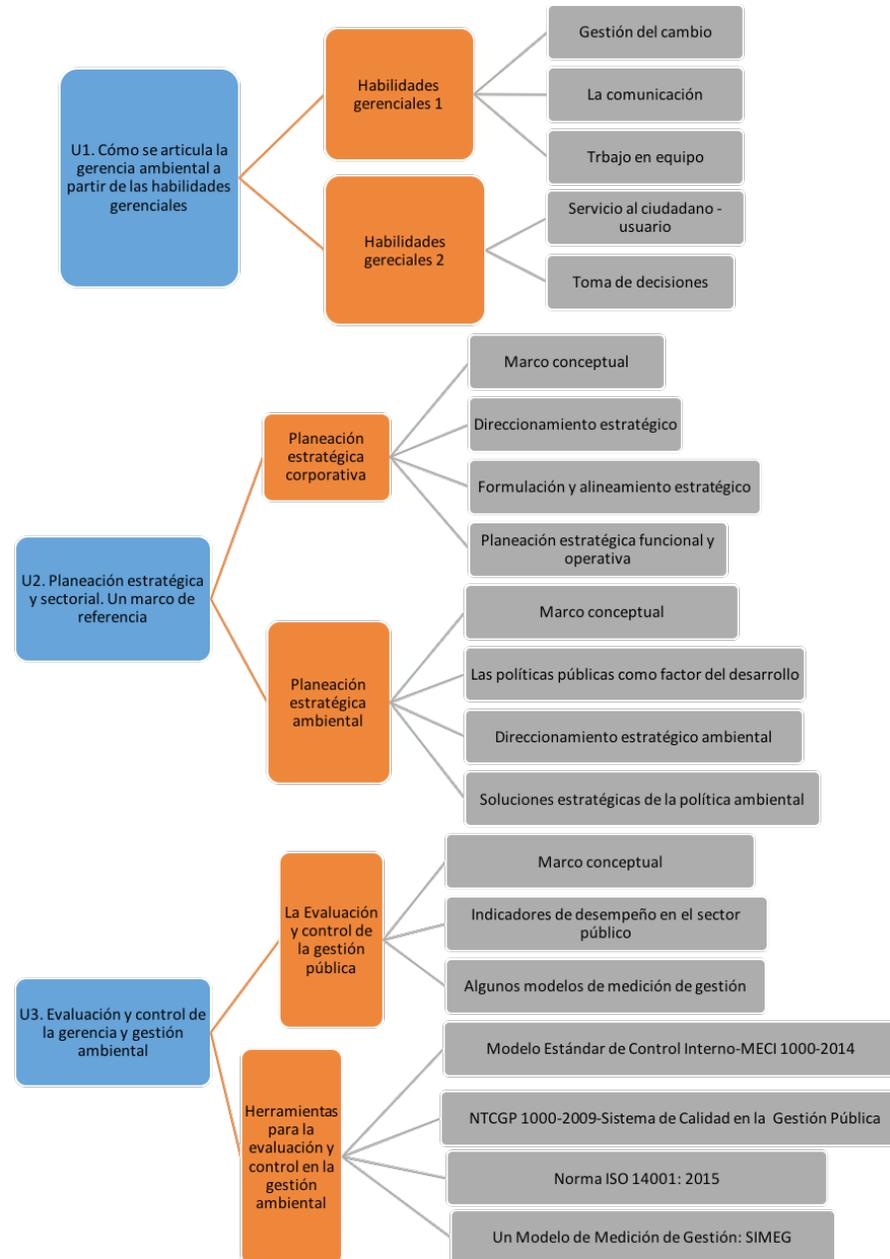
Sabido es que cada vez que se demanda un mayor equilibrio de los sistemas sociales y del ecosistema, el tema ambiental centra el debate en la incidencia de su adecuado manejo. Por eso, el medio ambiente y el desarrollo tienen una correlación que tiene que unirse alrededor de un nuevo concepto acerca del progreso y desarrollo de las naciones, respetando el funcionamiento de los sistemas naturales, la dignidad humana y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La gestión ambiental como un sistema para el logro del desarrollo sostenible se convierte en una prioridad para todos los países del mundo, lo cual se traduce en una preocupación del Estado para producir políticas y normas, identificar estrategias y contextualizar planes, programas y proyectos que atiendan a la conservación de los ecosistemas y a la sostenibilidad ambiental del territorio.

## ESTRUCTURA DE LA ASIGNATURA-IDEOGRAMA

### UNIDAD DIDÁCTICA

1



## PLAN DE FORMACIÓN DE LA ASIGNATURA

### UNIDAD DIDÁCTICA

1

Competencia general de la asignatura	N.º y nombre de la unidad didáctica	Competencia de la unidad didáctica	Estructura temática base de cada unidad temática	Actividades por unidad didáctica	Tiempo de aprendizaje
<p>Conoce aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos de la gestión ambiental para contribuir a la generación de una cultura ambiental a partir de un marco conceptual que destaque la importancia en el ámbito de lo público de la gestión ambiental sistémica, estratégicamente articulada en las organizaciones del sector público a nivel nacional, regional y local.</p>	<p>1. Cómo se articula la gerencia ambiental a partir de las habilidades gerenciales.</p>	<p>Identifica el contexto de la gerencia pública ambiental desde el punto de vista práctico para el desempeño de su cargo.</p>	<p>Habilidades Gerenciales 1 Habilidades gerenciales 2</p>	<p>Solución y sustentación de casos y talleres.</p> <p>Participación en conversatorios.</p> <p>Puestas en común, narrativa experiencias profesionales relacionadas, talleres.</p> <p>Trabajo de campo.</p>	

**UNIDAD DIDÁCTICA**

**1**

Competencia general de la asignatura	N.º y nombre de la unidad didáctica	Competencia de la unidad didáctica	Estructura temática base de cada unidad temática	Actividades por unidad didáctica	Tiempo de aprendizaje
Conoce aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos de la gestión ambiental para contribuir a la generación de una cultura ambiental a partir de un marco conceptual que destaque la importancia en el ámbito de lo público de la gestión ambiental sistémica, estratégicamente articulada en las organizaciones del sector público a nivel nacional, regional y local.	2. Planeación estratégica y sectorial. Un marco de referencia.	Analiza la relación entre la planeación estratégica y la planeación ambiental para identificar la relación entre lo estratégico y lo sectorial a partir del desarrollo de ejercicios comparativos prácticos.	Planeación estratégica corporativa.  Planeación estratégica ambiental.	Solución y sustentación de casos y talleres.  Participación en conversatorios.  Trabajo de campo.	
	3. Evaluación y control de la gerencia y gestión ambiental.	Interpreta la utilidad de las herramientas de gerencia y gestión ambiental para aplicarlo en el ejercicio profesional de acuerdo con la normativa legal vigente.	La Evaluación y control de la gestión pública. Herramientas para la evaluación y control en la gestión ambiental.		

## UNIDAD DIDÁCTICA 1. ¿CÓMO SE ARTICULA LA GERENCIA AMBIENTAL A PARTIR DE LAS HABILIDADES GERENCIALES?

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Esta unidad pretende habilitar a los participantes para que puedan contextualizar y precisar algunas habilidades gerenciales que son esenciales en el manejo de la gerencia pública ambiental. En este orden de ideas, aquí subyacen los temas relacionados con la gestión del cambio, la comunicación, el trabajo en equipo, el servicio al ciudadano-usuario de los servicios que se le prometen entregar y la toma de decisiones, temas en los que se debe resaltar la trascendencia que tiene el hacer conciencia sobre la viabilidad de practicarlos en el sector público en beneficio del buen desempeño y las buenas prácticas de los servidores públicos que asumen responsabilidades gerenciales o funcionales que deben transmitir ejerciendo un liderazgo ejemplificador y coherente entre el pensar, decir y hacer de su actividad como funcionarios. Se lleva a los estudiantes a valorar la importancia de tomar decisiones coherentes y provechosas para que puedan empoderar a servidores públicos y para que puedan asimilar hasta qué punto ya la sociedad civil está facultada y toma decisiones relevantes a pesar de la renuencia del funcionario. Ejercicios, conversatorios, puestas en común y experiencias en la vida real de los participantes contribuyen a enriquecer el desarrollo de esta unidad que, como las demás, tiene un alto ingrediente de aplicación práctica de la teoría conocida por el estudiante o aprehendida mediante la implementación de este módulo.

## COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

ESTRUCTURA TEMÁTICA			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
Cómo se articula la gerencia ambiental a partir de las habilidades gerenciales.	Identifica el contexto de la gerencia pública ambiental desde el punto de vista práctico para el desempeño de su cargo.	1. Habilidades gerenciales 1.	1.1. Gestión del cambio.
			1.2. La comunicación.
			1.3. Trabajo en equipo.
		2. Habilidades gerenciales	2.1. Servicio al ciudadano-usuario.
2.2. Toma de decisiones.			

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

# CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 1. ¿CÓMO SE ARTICULA LA GERENCIA AMBIENTAL A PARTIR DE LAS HABILIDADES GERENCIALES?

## TEMA 1. HABILIDADES GERENCIALES 1

### 1.1. GESTIÓN DEL CAMBIO

Romper viejos esquemas centrados en la rigidez es hoy uno de los desafíos mayores que tienen que enfrentar personas y organizaciones si desean superar los retos y alcanzar éxitos en su gestión individual y corporativa.

El mundo no es estático, es cambiante. Los mercados son cada vez más turbulentos y el entorno que nos rodea se mueve y modifica velozmente empujado por los avances tecnológicos producto del ingenio humano que cada vez más aprovecha nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse. El ser humano, por naturaleza, en su gran mayoría, aprovecha cada ocasión que se le presenta para alinearse con el cambio porque quiere emprender nuevos retos y aprovechar nuevas oportunidades de superación.

Las personas, así como las organizaciones, que tienen claridad acerca de que los cambios ocurrirán querámoslo o no, tendrán siempre las de ganar porque las cosas cambian, en tanto que, con el transcurrir del tiempo, las personas y las organizaciones se van volviendo viejas. El futuro se construye a partir de las vivencias del presente e intuyendo eventos que contribuyen a modificar el statu quo de las personas y las organizaciones.

#### QUÉ ES EL CAMBIO

Entender el cambio como el proceso de modificar significativamente las reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma preestablecida para actuar, es un buen punto de partida para comprender que es posible pensar que las personas y las organizaciones evolucionan.

Cambiar significa que los paradigmas del pasado se expongan, se revisen y se cambien por los del futuro, en tanto ello genere algo diferente en relación con el mejoramiento personal y organizacional.

El cambio tiene su foco en las personas quienes como seres humanos razonan y reaccionan frente a unos estímulos internos y externos que provocan la necesidad de encontrar nuevos aprendizajes que impacten su manera de pensar y actuar. Esas personas hacen parte de la familia, la sociedad, una organización y un país.

## EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Greiner, citado por Idalberto Chiavenato (2004), expresa que las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son consecutivas por naturaleza y que siguen una progresión natural. El paso de una a otra etapa se da como resultado de una crisis. Para dicho autor las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son:

### **Emprendedora**

Es aquella que da origen al nacimiento de la organización cuando se concibe la idea de crear un producto o servicio. La iniciativa y creatividad de los fundadores, está a la orden del día. Los dueños son los artífices del éxito o los responsables del fracaso y dado que la organización empieza a ser próspera, se inicia la etapa de crecimiento la cual trae consigo oportunidades, pero también genera riesgos, Surge, entonces, como lo expresa Greiner, la necesidad de liderazgo porque en muchos eventos los propietarios con orientación creativa y técnica tienen dificultades para administrar el negocio y por ello habrá que adaptar la estructura organizacional al crecimiento. Se requieren ejecutivos con capacidad para administrar.

### **Colectividad**

La organización comienza a desarrollar metas y directrices claras y concretas, surge la departamentalización y aparecen los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad. La misión corporativa se internaliza, lo cual genera en las personas su sentido de pertenencia organizacional. Durante este período la organización empieza su crecimiento, pero, igualmente, surge como crisis la necesidad de delegar, básicamente porque los empleados de los niveles inferiores de la estructura, no se sienten satisfechos con la manera como son tratados. Tampoco la alta gerencia ni los mandos medios desean delegar responsabilidades por temor a perder la sincronización administrativa que lograron durante la etapa emprendedora. Así las cosas, la organización debe identificar estrategias que le permitan contar con un manejo administrativo armónico, sin que se requiera supervisión directa y permanente desde la alta dirección.

### **Formalización**

Las empresas empiezan a normalizar el manejo de la organización y aparecen los procedimientos, al igual que los sistemas de control como elementos necesarios para la administración adecuada del negocio. La comunicación toma forma como una habilidad gerencial y el sistema de incentivos surge como elemento propicio para el logro de los objetivos corporativos. El rol de la alta gerencia se orienta a las actividades de planeación y a la identificación de estrategias y el manejo administrativo de la compañía es entregado a los mandos medios de la institución.

De nuevo surge un periodo de crisis, en este caso, dado por el exceso de formalidad, lo cual provoca la burocratización y el aparente choque entre el personal asesor y el administrador de los niveles medios. La innovación se ve limitada a causa de las normas y de los trámites burocráticos imperantes durante esta etapa del ciclo de vida organizacional, a la altura del cual la organización ha crecido demasiado y por lo mismo, se ha vuelto compleja en su manejo.

### **Elaboración**

Según la concepción de Greiner, citado por Chiavenato (2004), es la última etapa del ciclo de vida empresarial. En ella, el proceso burocrático llega a su mayor nivel y las personas se amoldan a trabajar dentro de este sistema. Se disminuyen los sistemas formales y se simplifican bajo el esquema de equipos con el propósito de que las personas colaboren, previa adaptación a dicho esquema de trabajo o simplemente la organización se subdivide en áreas o unidades de negocio, semejando así una pequeña empresa, como lo fue en su inicio.

Alcanzada la madurez empresarial, viene la decadencia temporal y surge como factor de crisis la necesidad de revitalizar la organización, por lo cual la empresa debe renovarse y revitalizarse si desea ser más ágil e innovadora. Los funcionarios de la alta gerencia son sustituidos para dar paso a ejecutivos con ideas nuevas que contribuyan al cambio organizacional.

### **VUELVA AL CAMBIO DESAFIANTE**

En la vida organizacional son pocos los que se enfrentan al reto de gestionar el cambio, porque entienden que esa es una responsabilidad llena de interrogantes que no siempre se resuelven positivamente. Es fundamental producir un despertar organizacional con el propósito de inducir a las personas a asumir un papel más protagónico en el proceso de cambio y asegurar los buenos resultados que conduzcan al logro de los objetivos institucionales. Llevar seguridad a la gente y hacerla comprender que tiene las capacidades requeridas para modificar sus propios paradigmas, debe ser tarea permanente de los líderes organizacionales llamados a jalonar el cambio institucional.

Mantener viejos esquemas como “así es como se hacen las cosas aquí” o “para qué cambiar si hemos sido exitosos”, solo contribuye a desconocer que el mundo es cambiante y dinámico y dificulta tener una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques.

Una cultura del cambio debe estimular a todos en la organización coherentemente para que busquen y propicien el cambio. Generar individual y corporativamente nuevas convicciones y principios y lograr que la gente tenga

compromiso y pertenencia con el cambio, al igual que volver el cambio desafiante, permiten focalizarse con el cliente que está ansioso de que nuestra relación con él sea amable, eficiente y eficaz, como los únicos caminos que nos permiten construir relaciones de largo plazo que aseguren el poder contar con clientes para siempre.

### **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Organizaciones rígidas o poco flexibles generan una cultura de conductos regulares, tramitología y vistos buenos que perduran durante la vida organizacional o que al tratar de quebrarlos generan demasiados roces en los niveles jerárquicos que se ven tocados porque consideran que cambiar es sinónimo de pérdida de poder y autoridad.

Desde la óptica de lo personal, factores como el interés personal, los malentendidos, el temor a lo desconocido y la falta de confianza, así como la ausencia de seguridad en sí mismo y el no desear desaprender lo aprendido para alcanzar nuevos aprendizajes y vivenciar nuevas oportunidades y experiencias, son, así mismo, elementos distractores que perturban la mente e impiden enfrentar exitosamente el cambio.

La familia como núcleo esencial del comportamiento humano solidifica en sus miembros creencias, valores y actitudes y desarrolla una personalidad y un estilo de vida que son determinantes en el comportamiento humano. Este comportamiento trasciende a la sociedad y al hábitat laboral de la gente, impactando así todos los procesos de cambio que se pretendan implementar.

De igual manera, los valores sociales, entendidos como la creencia de que un modo específico de comportamiento es socialmente preferible a otras formas de conducta, se convierten en fuente de resistencia al cambio, dado que valores sociales con arraigo y tradición hacen más difícil un proceso de cambio organizacional.

Por su parte, la cultura empresarial, vista como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa, si no influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas y no permea a toda la organización, se convierte en una de las mayores barreras a superar para gestionar el cambio.

### **SUPERAR LAS BARRERAS DEL CAMBIO**

En lo institucional, diseñar e implementar procesos de cambio que contemplen normas específicas para dirigir y orientar las estrategias del cambio y los desafíos que el mismo implique, aprender nuevas formas de hacer las cosas, mantener los resultados del desempeño como algo primordial, apoyarse en equipos agentes del cambio, in-

crementar continuamente el número de personas comprometidas con el cambio, saber que el recurso vital para el cambio es la gente que tiene ganas y que es proactiva, al igual que generar liderazgo y no valerse de la autoridad para alcanzar los logros en la gestión del cambio, son factores vitales para emprender un proceso duradero en el tiempo, sólido en las personas y perdurable en las organizaciones.

En el libro Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2004) adapta de Kotter, J.P., y Schlesinger, seis estrategias de comunicación y educación, participación y compromiso, facilitación y apoyo, negociación y acuerdo, manipulación y cooptación y coerción, que se deben implementar para vencer la resistencia al cambio y advierte que los esfuerzos de cambio organizacional que tienen éxito son aquellos en los que se aplican algunas de dichas estrategias en forma integrada y en combinaciones diferentes. Expresa, igualmente, que cuando los agentes de cambio evalúan las situaciones de cambio de manera realista y toman como referente el tipo de cambio que se necesita hacer y la rapidez con la cual se debe realizar, el cambio también tendrá éxito.

### **PROPICIAR EL CAMBIO**

El cambio organizacional supone el liderazgo de la alta dirección y esta es, por lo tanto, una de sus responsabilidades prioritarias. Sin embargo, la alta gerencia no es la única responsable del cambio porque este involucra a toda la organización y corresponde a cada uno de los integrantes de la misma.

Hablar con claridad y franqueza de los éxitos y los fracasos organizacionales, señalar las falencias corporativas, demandar ideas para superarlas y mostrar cuál es la situación de la organización frente a sus competidores, debe ser un compromiso irrenunciable de quienes dirigen las empresas y lideran el cambio. Comunicar y medir la incorporación de la misión y la visión y de todos aquellos elementos que integran la Cultura Empresarial, de manera oportuna y constante, requiere el empleo de los canales adecuados, si es que se espera permear a toda la organización para que cada empleado sea un multiplicador permanente del ser y del deber ser institucional. Divulgar, como un ingrediente de la consolidación de la gestión del cambio, las victorias tempranas alcanzadas en el corto plazo, es señal inequívoca de que se va por buen camino. Igualmente, reconocer y recompensar de manera visible a la gente que hace posibles dichas victorias, permite incidir positivamente en la organización.

Dar autonomía a los colaboradores permitiéndoles algún grado de responsabilidad, independencia y creatividad, también contribuye a propiciar espacios amables para buscar el cambio, porque si se limita la libertad para desarrollar las propias ideas y para ejecutar las iniciativas individuales, se están restringiendo la capacidad de iniciativa y creatividad de los colaboradores. Por lo tanto, el empoderamiento es una buena señal del dinamismo que impera en una organización que está volcada al cliente y al mercado, y es un excelente mensaje que apalanca la cultura de cambio.

## EL COMPROMISO CON EL CAMBIO

El compromiso con el cambio supone, como acciones, ejecutar gran parte de los acuerdos logrados a nivel de la alta dirección cuando se concibió el direccionamiento estratégico y cuando se definieron los “qué y los cómo” soportar el logro de los propósitos organizacionales. Por lo tanto, comprometerse con el cambio es poner en acción lo planeado, es materializar las intenciones y generar un campo común de experiencias producto de las interacciones comunicadas clara y oportunamente.

Al ponerse en marcha integralmente el proceso de cambio, se cierra la brecha entre las intenciones, los propósitos y las acciones. Toda acción va dirigida hacia un fin y por lo mismo, el no considerar acciones concretas, precisas y ejecutables, son simplemente palabras y buenas intenciones que no encierran compromiso alguno con el cambio. Entre propuestas y hechos, hay un solo camino y ese camino es el compromiso. Acogerlo es arriesgarse a actuar para descubrir y comprender que hay solo una vía que enseña el sendero propicio para el cambio. Es claro, el ser humano solo debe comprometerse con aquello que quiere hacer y una vez adquirido el compromiso de hacerlo tiene que actuar con responsabilidad y finalizar en una acción concreta y específica. Así pues, el compromiso implica prometer, hacer algo y pasado algún tiempo, haberlo hecho.

La constancia, entendida como la identidad en el tiempo con aquello que se está comprometido, debe consolidar el proceso de cambio, mediante una coherencia permanente y continua, producto del alineamiento de un cambio que ha sido pensado, planeado y conscientemente llevando a la acción.

### REFORZAR EL CAMBIO DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Como ya se ha expresado, el cambio es un proceso y como tal, pasa por una serie de etapas que permiten irse consolidando en la medida que existan acciones provechosas repetitivas, planeadas y comprendidas previamente.

Una de esas actividades de reforzamiento hace referencia al desempeño laboral en las organizaciones, producto de lo cual debe producirse en la persona la implementación de acciones que permitan desarrollar su comprensión, deseo y voluntad necesaria para aprender a enfrentar el cambio.

Otro de los factores de reforzamiento son los acuerdos organizacionales. Por lo tanto, es procedente concretar actividades que hagan claridad acerca de la mejor forma de modificar acuerdos institucionales (sistemas de selección y compensación, de capacitación y entrenamiento, planes de desarrollo, entre otros), antes de saber si las nuevas habilidades y conductas harán la diferencia en relación con el cambio que se pretende alcanzar.

Contribuir a que las personas asuman el proceso de cambio es, igualmente, una acción que corresponde a toda la organización. Es necesario motivar e impulsar a las personas a que decidan si cambiar o no cambiar y en qué cambiar. Esta responsabilidad compete a los niveles organizacionales en relación con sus colaboradores y es una tarea que demanda tiempo y dedicación, que debe perdurar hasta asegurarse que cada quien recibe el apoyo y la retroalimentación necesarios para impedir que el proceso de cambio en el que cada colaborador se ha empeñado se interrumpa.

### **EL CAMBIO, UN APRENDIZAJE CONTINUO**

El mejoramiento continuo lleva a personas y organizaciones a encontrar maneras más eficientes y eficaces, a la vez que rápidas, para desarrollar nuevas ideas con mejores estándares de calidad.

Aprender, en términos del cambio y mejoramiento supone que existe un colectivo que da espacios al estudio y al análisis de un sin número de ideas compartidas que trascienden, tanto las fronteras personales como las del día a día laboral. Ese conjunto de ideas que se comparten de forma reiterativa en el trabajo propician, además del crecimiento que se logra, nuevas habilidades y destrezas que, al replicarse en la organización, cimientan una nueva cultura de cambio institucional.

Por su parte, el estilo de dirección, como estrategia gerencial, es otro de los factores determinantes para la puesta en marcha del proceso de gestión del cambio, porque el estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicación, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema como totalidad. Sin embargo, si existe una cultura permisiva, sin normas de conducta y con un estilo de dirección desintegrado, poco o nada podrá hacerse por gestar un cambio de cultura empresarial.

Así pues, el estilo de dirección debe legitimar todas y cada una de las estrategias de aprendizaje organizacional que durante la vida empresarial se decidan implementar, porque la alta gerencia cuando tiene consistencia entre el pensar, el decir y el hacer, jalona la organización hacia cambios estructurales significativos e impactantes en su cliente interno y en el entorno dentro del cual actúa.

La estructura organizacional también es un determinante en el proceso de gestión del cambio, porque si un tipo de estructura sugiere la normatividad y los procedimientos excesivos con altos niveles de supervisión directa y con permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la institución, el proceso de cambio se hará más lenta y paulatinamente.

El panorama es bien distinto cuando se trata de organizaciones con estructuras planas porque allí los procesos son más ágiles y flexibles, porque la comunicación entre los diferentes niveles de la organización se facilita más y porque se requieren menos reglas y procedimientos. Este tipo de estructuras, practican la cultura de la interacción entre sus miembros y tienen absoluta claridad en el sentido de que su prioridad es el cliente y, por lo tanto, permanecen más cerca de él.

Solo queda comprender que el camino para enrutar las organizaciones hacia un proceso de cambio implica un gran compromiso no solo de la alta dirección, sino también de todos y cada uno de sus niveles jerárquicos, si se pretende llevar a todos los integrantes de la organización un mensaje inequívoco y coherente de que el cambio es ahora o nunca.

## 1.2. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el factor y la habilidad aglutinante de la organización. Algunos la denominan la amalgama empresarial. Como acto humano, la comunicación ocurre dentro de unas condiciones que la misma organización define y moldea. Por ello, no basta con desarrollar en cada colaborador una actitud y una capacidad de comunicación; requiere de condiciones organizacionales que la propicien y faciliten. Un estilo de gestión transparente, un clima organizacional restante, una sólida cultura, una organización justa y equitativa crean las condiciones para que fluya la comunicación por todos los canales formales de la empresa.

La comunicación está implícita en todos los procesos, etapas y funciones de la administración y se hace mucho más relevante cuando se refiere a direccionar la institución, al ejercicio del liderazgo, a la toma de decisiones, a la coordinación, a la puesta en marcha de programas de servicio al cliente interno. Es imposible dirigir una organización adecuadamente si no existe un eficiente sistema de comunicación. Un buen sistema de comunicación amalgama la organización. Es la fuerza integradora por excelencia.

Entendemos por comunicación el proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y este entiende cabalmente el mensaje recibido. En la empresa, el proceso de comunicación ocurre a cada instante.

En ese proceso se cumplen los siguientes pasos:

Un agente emisor toma la información y la codifica con su lenguaje, sus valores, su personalidad. Esa información codificada se convierte en el mensaje, este es enviado por el emisor mediante el canal de comunicación (oral, escrito, individual, grupal, con el uso de medios como la radio, una grabación, la televisión, el correo electrónico, videos, entre otros).

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

El mensaje llega a un receptor que lo decodifica con su lenguaje, sus valores, su personalidad y lo convierte en comunicación. En todo este proceso, el mensaje pudo haber sufrido interferencias, ruidos y, por lo tanto, distorsiones antes de llegar al receptor. ¿Cuándo existe comunicación? La definición lo ha dicho: cuando el receptor entiende cabalmente el mensaje que le envía el emisor. ¿Cuándo entiende el receptor cabalmente el mensaje recibido? Cuando existe un campo común de experiencia con el emisor. En consecuencia, el proceso de comunicación lo integran: el emisor, el receptor, el código, el mensaje, el canal, el contexto y el campo común de experiencia.

Un código entendido como el conjunto de señales. Es la lengua como institución social que permite la comunicación entre los miembros de una comunidad determinada, pero si los destinatarios desconocen el código y el emisor utiliza metalenguajes para comunicarse, el proceso comunicacional no se da o se hace muy difícil.

Un mensaje es una secuencia de signos o señales construida según reglas combinatorias precisas, que un emisor envía a un destinatario mediante un canal. La transmisión de un mensaje constituye un hecho de significación, porque implica la utilización de un código.

Un canal entendido como el soporte físico que permite la transmisión del mensaje, es decir, el medio a través del cual son enviadas las señales: ondas sonoras, gráficos, sistemas electrónicos, etc. Cada tipo de canal tiene connotaciones diferentes. Así, será diferente para un miembro de la organización recibir una carta, una llamada telefónica, una visita. Debe haber oportunidad y prudencia en la utilización de los diferentes canales de comunicación.

El contexto dentro del proceso de comunicación lo constituye el conjunto lingüístico que procede o sigue a una determinada unidad o forma comunicativa. También puede ser un conjunto de datos y acontecimientos que condicionan el comportamiento lingüístico. La interacción entre emisor y receptor, así como el aprendizaje de la intercomunicación, crean al final un campo común de experiencia, que es la parte del proceso en donde realmente ocurre la comunicación.

El aprendizaje es, por excelencia, un ejemplo del proceso de comunicación. El profesor (emisor) codifica las informaciones (idea, teoría, principio) y envía el mensaje para lo cual utiliza un medio oral, escrito, radio, televisión, etc. El alumno (receptor) recibe el mensaje y lo decodifica con sus conocimientos, valores y personalidad. La tarea fundamental es que entre el profesor y los alumnos se cree una relación que facilite ese aprendizaje. Es decir, que se cree el campo común de experiencia.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las organizaciones han experimentado diversas estrategias para lograr una efectiva comunicación entre los miembros de la Institución. Carvajal, Bavaria, Pavco, Ecopetrol, ISA, Isagen, Empresas Públicas de Medellín, Cervecería del Litoral, el BBVA, solo por mencionar algunas, han diseñado programas muy diversos para consolidar una estrategia de comunicación que amalgamen la organización.

Los grupos primarios o grupos naturales son y siguen siendo una estrategia antigua pero actual de lograr una comunicación efectiva. Un grupo es algo más que la suma de individuos. Por lo general, un grupo primario es una cantidad de personas que habitualmente se comunican entre sí, que se integran en razón a intereses y objetivos, y que participan en acciones comunes. La eficacia del grupo dependerá del grado de tolerancia y aceptación que se dé entre los miembros, la disposición para manejar las diferencias individuales y la voluntad para realizar tareas comunes.

Por lo tanto, un grupo primario es un equipo humano determinado por el organigrama (al que pertenecen todos los integrantes de la respectiva unidad o división, siguiendo la estructura definida en el cuadro organizacional) que tiene propósitos comunes, que maneja relaciones interdependientes, que necesita reunirse, que integra todos los miembros del equipo, sin discriminación de cargos y en el cual quienes lo conforman aprenden en una interacción clara y transparente. Pertenecer a estos grupos permite comunicar pensamientos e ideas y aprender de la experiencia de los demás, establecer relaciones con gente nueva y reforzar las ya existentes, unir fuerzas en torno a un interés común y a objetivos afines, hacer más efectivo y enriquecedor nuestro trabajo y cohesionar a los colaboradores alrededor de una visión compartida y mantener un clima de trabajo estimulante. En una organización por procesos, los grupos también se pueden estructurar, siguiendo, en este caso una composición horizontal, por subprocesos o el proceso total. Existen, por lo tanto, grupos primarios de cada subproceso y un grupo primario del proceso.

En la comunicación organizacional en general y en la de grupos primarios en particular se deben dar los siguientes tipos de información:

- Información descendente: suministrada en los grupos superiores, tales como comentarios sobre circulares, instrucciones, políticas internas y programas específicos de la empresa y asuntos de personal, entre otros.
- Informaciones ascendentes de interés práctico como, por ejemplo, informes sobre metas asignadas, experiencias personales o información recogida fuera del trabajo o sugerencias.
- Información compartida: datos, conceptos, opiniones que sobre el trabajo o la organización intercambian entre sí los miembros del grupo.

Cartelera, periódicos murales, boletines, revista, son entre otros, medios utilizados para mantener un sistema adecuado y eficiente de comunicaciones corporativas.

### **LAS TELECOMUNICACIONES EN LA VIDA EMPRESARIAL**

Las telecomunicaciones están revolucionando los sistemas de comunicación en las empresas. La llegada del Internet cambió el estilo y la oportunidad de la comunicación en las empresas. El diseño de la intranet corporativa amplió la cobertura y la confiabilidad de la información. La extranet está ampliando el ámbito de las comunicaciones para incluir en ellas proveedores y clientes.

La videoconferencia está acercando en tiempo real a emisor y receptor, haciendo la comunicación más oportuna y confiable e inclusive integrando a grupos de emisores y receptores. Así mismo, el Internet y la intranet son desafíos que cambiarán el contexto y los sistemas de comunicación intraorganizacionales.

Todos estos desarrollos están proveyendo al cliente interno información más oportuna, con menos distorsiones y, por lo tanto, con mayor claridad para impulsar su entendimiento de la organización, haciendo así más sólida la incorporación de una visión compartida.

### **LA COMUNICACIÓN LA HACEMOS DIFÍCIL**

Partiendo de la idea de que no debe existir la comunicación difícil, digamos que esta se presenta cuando todas aquellas interacciones que se producen dentro de un entorno en el cual los actores principales en el diálogo, deliberadamente o no, ignoran a su interlocutor analizando y evaluando la información subjetivamente, a tal punto que el diálogo se entorpece y se hace más difícil concretar acercamientos y acuerdos para quienes intervienen en la comunicación. Obedece a diferentes escenarios que asumen uno o varios de los intervinientes en el diálogo, a tal punto que el llegar a comunicarse solo es posible en la medida que se superen exitosamente las brechas que hacen difícil y compleja la interlocución.

En el libro *Conversaciones difíciles* (Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heer, 1999), se dice que la comunicación se hace difícil cuando esta se enmarca en uno o varios de los siguientes escenarios:

- Escenario de qué pasó: la persona se desgasta innecesariamente queriendo imponer su punto de vista en relación con sus planteamientos, es decir, que centra su atención en responsabilizar al receptor de la interpretación inadecuada que pudo haber dado al diálogo. Discutir acerca de quien tuvo o no la razón, no agrega valor

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

a la comunicación; pensar por los demás tampoco, porque aquí consideramos que los interlocutores (receptores) están equivocados, lo cual dificulta entender si lo que la otra persona quiere expresar, es vital o no para entablar una comunicación fluida y comprensible para ambas partes.

- Escenario de los sentimientos: si bien es cierto que los sentimientos muchas veces se involucran en la comunicación, es muy importante entender que ellos deben quedar al margen del tema central del diálogo y que al aflorarlos durante la interacción se deben manejar con cautela y prudencia para que la comunicación cumpla su cometido, el cual es comunicar de manera clara, objetiva y oportuna. Encuadrar los sentimientos dentro del diálogo verbal o escrito cuando ellos sean el centro de la comunicación, es una buena estrategia comunicacional siempre y cuando estos se expresen integralmente sin hacer de ellos una evaluación que pueda resultar sesgada y, por lo tanto, falta de objetividad. Cuando existe objetividad se puede generar el que emisor y receptor pueden identificar la existencia de sentimientos relevantes para ambos.
- Escenario de identidad: entendido como qué tanto el emisor como el receptor deben ser conscientes de lo que pase dentro de cada uno. Implica que las personas deben sincerarse consigo mismas y mantener el equilibrio emocional, porque de lo contrario, cualquiera o ambas pierden auto confianza y se ponen fuera del contexto real. Los mensajes que emitimos por medio de la comunicación generalmente tienen un trasfondo. Nunca son simples. Por eso se dice que toda comunicación tiene el riesgo de desequilibrar a uno o a todos de los que en ella interactúan. Lo fundamental es ser capaces de reconocer la falla comunicacional y de pedir ayuda, porque ello evita romper el diálogo, genera nuevas oportunidades y crea nuevas sinergias que pueden gestar la construcción de un campo común de experiencias.
- Escenario de hechos y datos: este escenario es lo que algunos autores llaman la comunicación constructiva. Parte de la capacidad del emisor y del receptor para comprender que el relacionarse a partir de hechos y datos, implica realizar un gran esfuerzo personal por ser un buen escucha. La escucha activa posibilita conocer oportunamente la versión de los demás sobre el tema central de la comunicación. Por eso es tan importante expresar con claridad nuestros puntos de vista y nuestros sentimientos. Así se coadyuva al cierre de la comunicación, porque en relación con nuestros interlocutores, en este caso, se asume el papel de ser un observador imparcial gracias al proceso de retroalimentación donde son protagonistas de primer orden, tanto emisor como receptor.
- Escenario gana-gana: en un ejercicio de doble vía se van superando los anteriores escenarios hasta lograr el entendimiento en un contexto comunicacional que se generó a partir del primer contacto entre el emisor y el receptor, pero que estuvo matizado por eventos de culpa, sentimientos o quizá fueron producto de algunos acercamientos que finalmente no lograron dar claridad a la interacción. Para este escenario resulta de suma valía comprender que los acercamientos van generando acuerdos que aún cuando pueden ser parciales, deben ser progresivos, siempre y cuando emisor y receptor sepan manejar y robustecer correctamente el diálogo.

- En este orden de ideas, para lograr acercamientos y acuerdos, así estos sean parciales, se requiere reunir información que permita ofrecer opciones y alternativas viables, comenzando desde la orilla como si fuésemos observadores imparciales y ecuanímes escuchas.

### **El papel de los mandos intermedios en la comunicación**

Los mandos intermedios se convierten en la columna vertebral del proceso de comunicación, porque ellos cumplen tres funciones, importantes dentro de este proceso: primero, son traductores de políticas y objetivos de la alta dirección a un lenguaje operativo, lo que les permite una alta influencia en los niveles bajo su supervisión. Muchos usan su juicio discrecional de acuerdo con lo que creen es de interés para la organización y eligen lo que deben transmitir y la forma como debe hacerse. En segundo lugar, hacen que las ideas de la alta dirección se pongan en práctica y para ello son ejecutores de planes porque esta es también otra de sus funciones básicas. Dirigen actividades y tareas y definen el orden de prioridades de todo aquello que vaya a ejecutarse para sacar adelante los proyectos. La motivación es la tercera y última de las funciones básicas que corresponde realizar a los mandos intermedios. La comunicación se vuelve mucho más sensible porque los mandos intermedios deben animar y estimular a los receptores de sus mensajes, de tal manera que contribuyan a alcanzar los objetivos deseados por la alta dirección. Resulta perfectamente comprensible aquí que el toque personal de cada emisor interviniente tiene una alta incidencia en la relación supervisor supervisado.

Por último, es muy importante, en el marco de la comunicación con los mandos intermedios, que la alta dirección los guíe, conforme equipos de comunicación funcionales y polifuncionales para que se logren aprendizajes recíprocos que luego puedan practicarse y replicarse al transferir información a los colaboradores, hacer claridad en cuanto al rol que los mandos intermedios deben cumplir como transmisores de la comunicación, generar retroalimentación en doble vía y darles su apoyo facilitando herramientas para que el proceso comunicacional, tanto interno como externo, sirva para consolidar una cultura de comunicación en cascada, hasta lograr que el proceso se convierta en factor clave de éxito.

### **EVITE LA COMUNICACIÓN DIFÍCIL**

Para que la comunicación cumpla su propósito como proceso que ayude a generar diferencia y a la consolidación de la cultura empresarial, lo primero que debe tenerse en cuenta es que existen barreras tanto organizacionales como personales que dificultan la comunicación y luego comprender que dichas barreras son susceptibles de superar, siempre y cuando seamos conscientes de que están allí.

- Barreras a la comunicación.

Una de las estrategias para que la comunicación sea clara, confiable y oportuna es la identificación de las barreras que dificultan el proceso de comunicación.

En este sentido, se habla de barreras organizacionales e individuales. Puede afirmarse que las primeras son aquellas que responden a la estructura organizacional misma, en tanto que las segundas son interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones y valores de cada persona.

Al hablar de las barreras organizacionales, se mencionan, entre otras:

- El nivel de autoridad que mientras más complejo sea más difícil las hacer.
- La especialización.
- Las relaciones de estatus en la medida que el estatus incide en el tipo de información y en la mayor o menor cantidad de ella que se entrega a los diferentes niveles de la organización.

Al referirnos a las barreras individuales, digamos que las más comunes son:

- La semántica que cuando no se emplea correctamente produce como resultado la mala interpretación del significado de las palabras.
- Las emociones que, por ser subjetivas, influyen en la codificación del mensaje.
- La capacidad de comunicarse (habilidades de comunicación), al variar de persona a persona, dificulta el entendimiento del mensaje.
- La cultura, el nivel educativo y el aprendizaje, son otros factores que benefician o afectan la calidad de la comunicación.

- Supere las barreras.

Lo primero es tener claro que las barreras existen y que en tanto se mantengan, afectan la marcha de la organización por ausencia de comunicación, comprender que cada persona es responsable de mejorar la información que desea transmitir y tratar de entender lo que otras personas le quieren comunicar.

Para superar las barreras a la comunicación y mejorar su calidad, deben ponerse en práctica acciones tales como regular el flujo de la información para evitar el recargo de la misma, dar retroalimentación que permita hacernos comprender o comprender los mensajes emitidos, simplificar del lenguaje matizando el mensaje con palabras que el receptor pueda descifrar y la escucha activa, o sea que el emisor, además de activar sus actitudes como generador del mensaje, aprenda a escuchar atentamente a los demás. De igual manera, el uso de señales no verbales que contribuyan a destacar algunos puntos y a expresar sentimientos, son un aporte para superar barreras en la comunicación.

El uso de redes naturales de relaciones es un aporte valioso para la rápida transmisión de información, para la comprobación de reacciones frente a una decisión tomada y para la optimización de la retroalimentación. Estas redes naturales permiten a la vez contrarrestar parcialmente el efecto de chismes y rumores en la medida que se tenga certeza de que los empleados reciban la información correcta, precisa y oportuna.

En una palabra, la comunicación debe convertirse en una ventaja competitiva haciéndola un proceso abierto que cohesione la cultura empresarial y que sea generadora de valor para el cliente, el mercado y la sociedad.

### 1.3. TRABAJO EN EQUIPO

Una estrategia fundamental para lograr alineamiento interno. De trabajar en equipo a aprender en equipo, el gran desafío.

El desarrollo empresarial del pasado se soportó en el trabajo individual por funciones. El desempeño se evaluó y midió dentro de parámetros orientados hacia las personas y funciones específicas. Resultado: egoísmo, competencia malsana, islas de poder, reinados independientes. Las personas trabajan para el jefe y no para los clientes, el jefe es el dueño absoluto de la medición del desempeño y muchas veces de la estabilidad dentro de la organización.

Las condiciones del entorno han cambiado. Las de hoy son más dinámicas, agresivas e inestables. El nuevo jefe se llama el cliente y el mercado. Ante esta nueva realidad toda la organización tiene que volcarse hacia sus nuevos jefes. Ellos serán los jueces del desempeño de una empresa. Para lograrlo, las empresas tienen que lograr una visión compartida. Esto implica que los colaboradores tienen que alinear su actividad diaria con esa visión compartida. Esto no significa otra cosa que lograr que toda la organización reme para el mismo lado, el cliente como razón de ser de la organización.

Una visión compartida solo se logra cuando una institución propicia y facilita el aprendizaje en equipo. Un equipo solo se integra cuando sus miembros trabajan juntos, comparten fortalezas y limitaciones, asumen objetivos comunes. Las selecciones se integran jugando juntos. El trabajo en equipo debe facilitar a sus miembros lograr al igual objetivos institucionales e individuales, los cuales necesariamente deben ser compatibles y complementarios.

### ¿QUÉ ES UN GRUPO DE TRABAJO?

Conjunto de dos o más personas coordinadas por un supervisor, motivadas para trabajar juntas, que interactúan para alcanzar el logro de unos objetivos, metas y tareas específicas, mediante un aporte personal, en mayor o menor nivel, de energía y tiempo.

Se habla tradicionalmente de grupos formales e informales. Los formales conformados por personas que trabajan en procura de lograr metas y objetivos comunes las cuales, a su vez, deben alienarse con el cumplimiento de los objetivos corporativos que son definidos por la organización para que entreguen como resultado el producto de un trabajo conjunto, dado que ellos deben desempeñar tareas específicas, transmitir y compartir información y comprometerse a contribuir a la toma de decisiones en beneficio no solo del mismo grupo sino también de la institución. Los informales están integrados por un número de personas que participan con regularidad en actividades, que interactúan de forma espontánea y que comparten sentimientos en cuanto ellos se relacionen con la satisfacción de sus necesidades mutuas, pero no contemplan un compromiso directo en relación con los objetivos y metas, los que pueden apoyar, oponerse e incluso serles indiferentes.

### ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS

La mayoría de los estudiosos del tema, coinciden en señalar las siguientes, como las etapas de desarrollo de los grupos de trabajo:

- **Formación.** es la etapa que da inicio a la construcción de los grupos de trabajo y centra los esfuerzos en la asimilación de un cúmulo de información de que disponen. Aquí es de suma importancia preocuparse por la conformación del grupo, la manera como las personas llegan y las expectativas con las que cada uno ingresa al grupo. Debe definirse sus propósitos y su estructura. Comprender los papeles del liderazgo y el rol que cada uno va a cumplir, son también factores que apoyan el desarrollo del grupo.
- **Perturbación.** los miembros ya han aceptado formar parte del grupo, pero en la medida que van permaneciendo juntos surgen los conflictos, lo que puede generar resistencia en cuanto el grupo no valore que se está

avanzando en los propósitos que lo gestaron. Así mismo, la lucha por determinar quién va a liderar el grupo, es también otro factor perturbador dentro del desarrollo de esta etapa.

- Normalización. durante esta etapa el grupo se va consolidando de forma gradual, surge un sentido de identidad, pertenencia y compromiso que se acrecienta con el correr del tiempo, lo que facilita la resolución del problema soportándose el grupo en la cooperación, la comunicación y en la aceptación de la influencia mutua. El grupo ya está maduro.
- Desempeño. el grupo ya ha superado las etapas críticas de su proceso de desarrollo, sus miembros confían unos en otros y se han aceptado recíprocamente. Por eso, el grupo se vuelve funcional y es aplicado en la ejecución de las tareas que debe realizar. Los miembros del grupo asumen el riesgo de proponer ideas sin temor a la crítica o el rechazo. El liderazgo del grupo se vuelve dinámico y rotativo en la medida que se analiza un problema en particular. El grupo acepta que existan diferencias las que trata de evacuar racionalmente, lo cual, a veces, se da mediante el consenso, dependiendo de la importancia del asunto. Esta es la etapa final de los grupos permanentes de trabajo.
- Desintegración. más propia de los grupos temporales, es decir, aquellos cuya duración está prevista para un lapso previamente definido. Sin embargo, esta etapa no siempre puede planearse porque la respuesta de los miembros del grupo varía en la medida en que unos quieren mejorar aún más, en tanto que otros están pendientes del impacto que les cause la pérdida de la amistad adquirida durante el periodo de existencia del grupo.

### **Diferencias entre grupos y equipos de trabajo**

Los grupos de trabajo: tienen liderazgo definido y fuerte, se focalizan en la responsabilidad individual, el propósito del grupo es tan amplio como la misión de la organización, los resultados son producto del trabajo individual, las reuniones buscan la eficiencia, miden la efectividad indirectamente por la influencia del liderazgo y discuten, deciden y delegan.

Los equipos de trabajo se distinguen por: funciones compartidas de liderazgo, responsabilidad individual y mutua, el propósito específico es el que el mismo equipo propone y comunica, los resultados son producto del trabajo colectivo, estimula la conversación abierta y las reuniones activas para resolver problemas, mide su desempeño evaluando el producto del trabajo colectivo y discute, decide y realiza un verdadero trabajo en equipo.

## Cómo se convierte un grupo en equipo de trabajo

En la medida que se vaya pasando por cada una de las etapas de formación del grupo de trabajo el líder debe ser capaz de convocar a todos los miembros para que acuerden las reglas de comportamiento necesarias y para que den el manejo adecuado a los conflictos que surjan durante la vida del grupo, a la vez que saber sortear las ansias de poder y posición de quienes ejercen como integrantes.

Superados todos los eventos que atenten contra la consolidación de los grupos de trabajo, se ha dado un avance muy importante en el proceso de conformación de un equipo de trabajo. Superadas las barreras y las etapas críticas de los grupos, se ha dado un gran paso hacia la construcción de equipos de trabajo gracias a que se va adquiriendo experiencia para comprender los propósitos y objetivos que unen a los miembros el tiempo que pasan juntos.

Claramente el líder puede ir detectando los progresos del grupo y en tal sentido, el acercamiento progresivo hacia convertirse en un equipo de trabajo. En la medida que el líder pueda ir cambiando sus roles de supervisor a líder de equipo le es fácil comprender que se ha construido el equipo de trabajo si, además, sus miembros sienten que avanzan de una etapa de desarrollo a otra.

El reto final de los equipos de trabajo es adquirir habilidades integradoras que les permita generar impacto en la gestión organizacional y llegar a convertirse en equipo de alta efectividad, punto en el cual los equipos de trabajo han adquirido nuevas habilidades complementarias y muestran un evidente compromiso con políticas, objetivos y estrategias, de lo cual se sienten mutuamente responsables.

### 1.3. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo individual desaparece paulatinamente. El desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones impulsan e imponen cada día que los individuos trabajen juntos, con metas y propósitos comunes. Estimulan el aprendizaje colectivo.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas, que tienen un interés común, un trabajo que desarrollar, conocimiento y experiencias sobre un tema o problema determinado de un proceso total o de parte de él. Solidariamente responsable de los logros alcanzados. El equipo establece diversos sistemas de comunicación y desarrolla variadas formas de interacción y participación, tanto presencial como virtual.

Son características del equipo, entre otras:

- La participación en cuanto que la organización debe hacer explícitos los niveles, el grado y los sistemas de participación de los funcionarios en la toma de decisiones de la empresa. La participación en las decisiones crea compromiso y motivación y genera responsabilidad. Las organizaciones maduras procuran la participación de sus miembros en la toma de decisiones. Unas lo hacen adoptando procesos de descentralización y delegación a nivel de los cargos y personas, otras prefieren la descentralización y delegación colegiada. Cualquiera que sea la opción, esta debe ser explícita y real, de tal manera que hagan sentir a cada integrante de la organización la tarea y responsabilidad que asume. Para los nuevos retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, la claridad de acción de sus miembros es parte fundamental de la competitividad. Esto hace que cada vez las empresas simplifiquen más sus estructuras organizacionales haciéndolas más planas y flexibles y colocando las decisiones lo más cerca posible al cliente.
- La innovación, la calidad y excelencia en el servicio son los resultados de grupos automotivados que se comprometen con el cambio y la competitividad organizacional. Idealmente, la automotivación debería ser de toda la organización y no de áreas o miembros aislados. Las estrategias para estimular la creatividad y la participación voluntaria son muy diversas y dependen de las características de cada empresa (grupos primarios y plan sugerencias, por ejemplo) y han probado ser un vehículo muy importante para canalizar la iniciativa e imaginación de los miembros de la organización. El compromiso gerencial y una administración eficiente hacen de este plan un excelente programa de mercadeo corporativo.
- La pertenencia, determinada por el carácter y la conciencia de pertenencia al grupo de cada uno de los miembros del equipo no necesariamente compromete a toda la personas; así, alguien puede tener un alto nivel de pertenencia en un equipo de trabajo en la medida que el grupo le satisfaga sus aspiraciones de prestigio y reconocimiento por parte de la empresa, mientras que otro miembro del equipo estará comprometido solamente en la medida que su trabajo dentro de él le permita un ascenso y, por lo tanto, un incremento económico.
- La dependencia, mientras más aspectos de la persona estén comprometidos con la pertenencia al grupo, mayor será la dependencia del individuo respecto del mismo y para con el equipo. De un equipo eficiente de trabajo se espera que logre buenos niveles de pertenencia por parte de sus miembros, pero que no sean patológicamente dependientes del equipo, porque esa dependencia afectaría el rendimiento de los individuos dentro y fuera del equipo y de la organización.
- Volición, la pertenencia a un grupo puede ser voluntaria o involuntaria. Así, un preso está en forma involuntaria dentro del conjunto de reclusos de una cárcel, mientras que un ministro está en el gabinete presidencial en forma voluntaria. En un equipo de trabajo se puede dar participación involuntaria, si está determinada por el cargo que se desempeña, pero no por los intereses, que sería el caso de una participación voluntaria.

Solamente se logrará hacer un equipo eficiente cuando todos los miembros están motivados, voluntariamente comprometidos e interesados por el trabajo del equipo. El liderazgo que ejerza quien dirija el equipo de trabajo puede, por diversas estrategias y medios, motivar a todos sus miembros.

- Metas empresariales, la empresa como organización tiene metas que son conocidas e interiorizadas por los diferentes equipos de trabajo y por todos los integrantes de la empresa. Los equipos de trabajo deben dinamizar los diferentes niveles y procesos de la organización para el cumplimiento de las metas de la empresa y su consolidación. Tendrán siempre presentes que su papel es conducir el cambio y contribuir al logro de unas metas más amplias y para ello desde el equipo permanente al temporal, tiene que comunicar sus objetivos, prioridades, tiempos y responsabilidades al nivel directivo. Elemento fundamental del trabajo en equipo es el aprendizaje, el cual supone tener una visión compartida, unos objetivos comunes, capacidad y voluntad para ser un buen escucha, además de practicar la tolerancia y el respeto mutuo. Pero, igualmente, sin disciplina, consistencia y persistencia, no es factible lograr el aprendizaje en equipo.

### **EQUIPOS EFECTIVOS**

Los equipos efectivos no surgen por casualidad ni tampoco su eficiencia y eficacia brotan de manera espontánea. No. La efectividad de un equipo requiere de algunos elementos esenciales. En primer lugar, el equipo de trabajo debe ser productivo, lo cual significa que este debe honrar sus propósitos, objetivos y metas de tal manera que pueda generar productos y servicios para su cliente interno o externo, satisfaciendo sus necesidades y expectativas y, además, entregando valor como elemento diferenciador, lo que hace que un equipo sea efectivo. En segundo término, un equipo efectivo debe también satisfacer las necesidades y expectativas individuales de sus integrantes y en tal virtud, los colaboradores parte del equipo deben contar con el empoderamiento requerido para crear e innovar y poder así crecer sus habilidades personales. El compromiso, es el tercer elemento que ha de predicarse de los equipos efectivos. Compromiso por convicción para trabajar juntos de forma permanente, a tal punto que el equipo no se desintegre frente a los obstáculos o dificultades que se presenten en desarrollo de la solución de un problema a ellos encomendado.

### **¿QUÉ ES UN EQUIPO EFECTIVO?**

Es un número de personas generadoras de confianza mutua, con un liderazgo capaz de impulsar y apalancar a sus miembros, con habilidades complementarias y que están igualmente comprometidos con políticas, objetivos, estrategias y metas comunes, por las cuales son mutuamente responsables. Estos equipos están inmersos en el compromiso por el desempeño y el éxito personal de cada uno de sus integrantes y para ello buscan optimizar la complementariedad de roles, no eluden los conflictos, siempre se mantienen focalizados en sus propósitos y objetivos, comparten sus éxitos y enfrentan decididamente sus fracasos.

La toma de decisiones en los equipos efectivos genera en sus integrantes mayores conocimientos, más puntos de vista a considerar, una mayor aceptación y, por lo tanto, una mayor comprensión de las situaciones y problemas que manejan. Una organización con una cultura orientada al cambio y al trabajo en equipo logra como una de sus metas contar con equipos efectivos dado que la alta gerencia propicia, como una filosofía, el trabajo en equipo, practica la comunicación abierta y alienta a los colaboradores a juntarse para analizar y resolver situaciones específicas.

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

## TEMA 2. HABILIDADES GERENCIALES 2

### 2.1. EL SERVICIO AL CIUDADANO O USUARIO (SERVICIO AL CLIENTE)

Cuando los mercados eran más cerrados, cuando el cliente era menos educado, cuando la economía simbólica no había entrado aún en auge, se decía: “el cliente siempre tiene la razón”. Era la época donde factores subjetivos como la amabilidad, el buen trato y las sonrisas tenían prevalencia sobre los factores objetivos del servicio al cliente. Hoy nos encontramos en un entorno bien diferente donde se puede afirmar que “el cliente siempre tiene la razón cuando exige que le cumplamos la oferta de valor”. Pareciera exagerado iniciar este tema con esta idea. Si nuestro público objetivo son ustedes, los servidores públicos ¿les parece que es así? A nosotros no, porque a lo que apunta este documento es a llevarles algunas ideas sobre por qué se debe cambiar el enfoque del servicio que se debe al ciudadano, como usuario en términos de la calidad del servicio que le acredita la constitución y la ley. Quizá la gran diferencia radica en la internalización del servidor público de conceptos como respeto y dignidad por las personas y cumplimiento de la ley que debe observar en todas sus actuaciones públicas. Hoy todas las organizaciones públicas y privadas deben ser conscientes de que los clientes, usuarios y comunidad, tanto internos como externos, son mucho más educados y exigen en grado sumo el cumplimiento de aquello que se les ha prometido.

A ese proceso de educación de los clientes internos y externos, ha contribuido en alto grado la presencia de la tecnología y de la información mediante las TIC, hoy en pleno auge y crecimiento. Este factor ha dinamizado y producido cambios en la mente del cliente o usuario que actualmente espera de nuestra parte un servicio de excelente calidad. Es que el servicio al cliente-usuario tiene hoy una dimensión mucho más estructural y por ello compromete globalmente hasta el último de los servidores públicos del Estado.

## HAGA DEL SERVICIO AL USUARIO O CLIENTE LA DIFERENCIA Y CUMPLA LO QUE HA PROMETIDO CUMPLIRLE COMO SERVIDOR PÚBLICO<sup>1</sup>.

En los actuales tiempos donde el cliente o ciudadano exige brindarle un servicio de calidad, todas y cada una de las organizaciones del Estado y quienes ofrezcan bienes y servicios públicos, tienen como una de sus obligaciones fundamentales cumplirle la “oferta de valor”, cualquier que sea su nivel social o condición humana, porque la constitución y la normatividad son mandatorias.

Ese servicio al usuario, ciudadano o cliente habrá de apoyarse, por lo tanto, en los siguientes elementos:

- Conocer al cliente o usuario de los servicios que ofrece la entidad. Hay unos estereotipos de clientes dependiendo el sector y la región donde labore el servidor público. No todos son letrados, pero tampoco incautos. Son seres humanos a quienes el Estado está para servir, apoyar y defender. Esa es nuestra misión como servidores públicos. De ellos conocemos algunos comportamientos dadas sus condiciones y circunstancias, su nivel social, su estado de salud o su marginalidad o no dentro de la sociedad colombiana. A muchos usuarios los conocemos más a profundidad dada la idiosincrasia, cercanía, tamaño del territorio o el nivel de interacción que con ellos se tenga en la vida laboral cotidiana.
- Tener clara una estrategia del servicio al usuario. En el sector público no se puede hablar como en el privado de segmentos específicos de interés porque en términos de la comunidad a la que se atiende desde los organismos del Estado no nos está permitido escoger si nuestras oficinas están abiertas para gente de estratos altos y de niveles económicos privilegiados. No. Lo están, también, para la comunidad a la cual le corresponde servir, para quienes con facilidad o no pueden expresar sus ideas y requerimientos y para quienes son la razón de ser de nuestro cargo, porque ellos hacen parte del hábitat de nuestro desempeño como servidores públicos. Es entonces nuestro deber y compromiso como funcionarios tender la mano al ciudadano para resolver sus inquietudes, necesidades y reclamos de manera adecuada y justa. Sin ofender, sin maltratar, sin despreciar, así sea con gestos y acciones no verbales, porque todos ellos son seres humanos como nosotros.
- Educación del cliente interno y externo (usuario del servicio). Sí, educarlos. Socializando los derechos y deberes que con ellos se tienen y que ellos deben observar en procura de lograr la satisfacción de sus deseos y necesidades. No suponer que toda la ciudadanía sabe leer y escribir, que todos oyen y hablan, que ven y se mueven sin dificultad alguna. Es obligación del servidor público llegar hasta el ciudadano, hablar en su lenguaje sin rimbombancia ni arrogancia, sin prepotencia y sin ínfulas de poder. Una voz amable, un saludo cordial, una mano amiga, una sonrisa bastan para ir educando a una sociedad que en muchos casos está lejos de la civilización, del aula, de la ciudad, que carece de los recursos necesarios para suplir muchas de sus

<sup>1</sup> Adaptado de Serna et ál., 2009

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

- necesidades primarias y que a veces es vulnerable y frágil. Sí. De nuevo, no podemos escoger a quien servir y a quien no servir.  
Hay que difundir lo que podemos hacer y no hacer porque tenemos limitación de la constitución, de la ley y de recursos. Hay que preservar el patrimonio público y emplearlo adecuadamente. Cuéntelo mediante el perifoneo en la plaza pública, de parlantes, de avisos en las carteleras de los despachos de las oficinas públicas y si es el caso acuda al párroco y solicítele que lo haga mediante “avisos parroquiales”.  
Satisfacer y escuchar al usuario o ciudadano. Quien nos busca en los establecimientos y oficinas públicas donde laboramos es porque requiere algún servicio de nosotros. No estamos en la “cultura del favor y el agradecimiento” porque con nuestros impuestos estamos proveyendo a los ciudadanos de lo que misionalmente nos compete hacer como Estado, que cumple con sus responsabilidades sociales, políticas y económicas, por no mencionar otras. Así que hágalo y contribuya a que ese usuario que llegó hasta las oficinas salga satisfecho y se sienta feliz porque que usted lo atendió. No lo podemos ignorar ni salirnos por la puerta falsa o giratoria para no encontrarnos con alguien a quien consideramos un necio, un gritón o un mal oliente a quien la misma sociedad lo relegó a ese estado de degradación.
- Los teléfonos son para atender llamadas, a las cartas hay que darles trámite, los horarios públicos son para cumplirlos y, si fuere necesario, extenderlos como un gesto de servicio y atención al ciudadano. ¿Qué locura? Puede que a usted la parezca, pero todo lo anterior y mucho más debemos hacer por una comunidad que está ansiosa de poder contar con lo básico para vivir dignamente en medio de esta sociedad que va camino a la indiferencia y a acostumbrarse a que pase lo que pase, en este país todo sigue igual. Qué horror.
- Sea cual fuere ese medio de comunicación utilizado y ese hacer camino al andar, lo importante es satisfacer las necesidades de informar y comunicar al ciudadano, generando un campo común de experiencia que consolide, en el largo plazo, las relaciones con la comunidad. Todos los funcionarios deberán entender que escuchar al cliente no es atender a una línea telefónica, ni recibirlo personalmente, tampoco responder la correspondencia que nos demanda o contactarnos con él vía *online*. No. Eso no es servicio al ciudadano, como tampoco lo es disponer en las instalaciones de la oficina de un sitio especial para recibirlo con recepcionistas muy amables, pero nada más. No se puede sufrir del síndrome de la “sordera organizacional” frente a los requerimientos del ciudadano.
- Pregúntele al ciudadano si quedó satisfecho con la atención o servicio que le brindó. Al ciudadano hay que oírlo y además pedirle que nos cuente cómo le pareció el servicio y la atención que le dimos en la oficina, cómo lo atendieron los distintos funcionarios con los cuales se relacionó al plantear su situación o problema o pedir información, al presentar su queja o el reclamo que quería exponer o plantear.

## LOS MOMENTOS DE VERDAD Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO<sup>2</sup>

Al revisar la literatura gerencial, el cliente o usuario de los servicios siempre ha tenido un lugar preferencial. Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* afirmó: "Solo hay una manera de definir los propósitos y objetivos de los negocios: Crear un cliente. Es él quien determina cuál es el negocio". Sin embargo, a pesar de las anteriores afirmaciones, las empresas y las entidades públicas han estado lejos del cliente. El cliente y el ciudadano se encuentran muy lejos de sus intereses.

En ese reposicionamiento, el cliente o ciudadano aparece con más autonomía, con mayor capacidad de exigir que sus derechos le sean respetados y acatados. Antes era privilegio del Estado interpretar las normas y tratar a su manera al ciudadano, como ya se dijo dentro del cuerpo de este mismo escrito. Ahora es al ciudadano a quien la constitución y la nueva normatividad le viene dando fuerza, lo está empedrando, le está enseñando y abriendo los ojos y los oídos para que vea y escuche. Ya estas son otras épocas. Las telecomunicaciones también ayudan al ciudadano a comprender muchas de las decisiones que correctas o equivocadas toman los organismos del Estado colombiano. Entonces es hoy el servicio al ciudadano y a la comunidad en general el que aparece como el gran factor diferenciador. El reto es encontrar una estrategia que permita a entidades públicas construir una ventaja que diferencie a unas de otras.

Actuar en función del servicio al ciudadano y generar su satisfacción, implica conocer suficientemente cómo se conforman los ciclos del servicio y los momentos de verdad que intervienen en la relación ciudadano-Estado. Por ello en los párrafos siguientes haremos unas breves consideraciones sobre estos dos conceptos que permiten entregar un verdadero valor agregado al cliente-usuario o ciudadano del común:

### a. Ciclos de servicio

Entendidos como las diferentes etapas que conforman una misma cadena de experiencias conexas y continuas, necesarias para que el cliente interno y el ciudadano reciban sus servicios. Son los mapas de los momentos de verdad y sirven para colocarlos en su secuencia lógica y dar objetividad a los mismos.

Al diseñar los ciclos del servicio hay que atenerse a los hechos tal y como se dan, porque de lo contrario se cae en la subjetivación que quita realidad al manejo de la relación con el ciudadano, en función de evaluar la calidad del servicio que él recibe. Elaborar ciclos del servicio para los diferentes procesos o estadios que tenga la entidad pública es de gran utilidad porque permite visualizar el desempeño de la institución pública mediante los ojos del ciudadano y desde su propio punto de vista. Por lo mismo, los ciclos del servicio varían de un usua-

<sup>2</sup> Adaptado de Serna & Salazar, 2007

rio del servicio a otro y de una situación a otra. Obvio que el ciudadano en general no piensa conscientemente en sus propias experiencias, como algo que corresponda a un ciclo del servicio, pero las organizaciones deben tener claridad acerca de las diferentes etapas que lo conforman porque ellas son la esencia misma del correcto funcionamiento de la institución estatal de que se trate.

b. Los momentos de verdad.

Son los diversos contactos que tiene el cliente (interno-ciudadano) con la entidad estatal y que le causan una sensación de satisfacción o insatisfacción en relación con la calidad del servicio recibido.

Por lo general, los momentos de verdad, se asimilan a la relación que tiene el usuario o ciudadano con una organización pública, olvidándose que en las instituciones también se vivencia una relación que permite construir la calidad del servicio al cliente interno. Este, como parte de la institución estatal, maneja contactos que le permiten evaluar la calidad del servicio que recibe y simultáneamente provee dentro de una concepción de procesos o de estadios dentro de sus diferentes áreas funcionales y de calidad total, ya que en su relación organizacional es parte de un engranaje coherente pero que, de alguna manera, conforma áreas autónomas, independientes y autosuficientes, en muchos casos.

Los momentos de verdad son definitivos en la evaluación de la calidad en el servicio al ciudadano y por sí solos no son ni positivos ni negativos. Son cambiantes dado que las motivaciones del usuario ciudadano también lo son y unos tienen mayor impacto que otros en la relación cliente externo o usuario y cliente interno-organización. No obedecen a una ubicación caprichosa en la mente del cliente y por lo mismo hay que colocarlos en su secuencia lógica, para poder evaluarlos.

Cada contacto con la entidad pública es un momento de verdad que debe ganarse uniformemente para que produzca satisfacción en la mente del usuario del servicio y permita ganar su reconocimiento. Estos son los momentos de verdad "estelares". En caso contrario, serán "amargos" porque no los hemos sabido manejar positivamente y, por lo tanto, esos contactos generan una sensación de insatisfacción con la calidad del servicio recibido por el usuario y por el ciudadano.

El ciudadano gracias a los momentos de verdad plasma sentimientos de furia, tristeza, felicidad o asombro y por ello en sus diferentes estadios psicológicos, según el caso, se identifica bien, habla claro y es realista. Quizá expresa que está decepcionado y requiere que se le escuche o exterioriza su satisfacción porque la institución pública está haciendo adecuadamente lo que se requiere para el ciudadano. De pronto espera un trato especial porque piensa que su situación o problema lo amerita o porque quizá está asustado y por lo mismo demanda de nosotros la atención y espera que se le escuche convenientemente.

#### PREGÚNTESE:

¿Estoy preparado física y mentalmente para tener el mejor desempeño en el contacto con la comunidad que demande nuestros servicios y apoyo? Haga todo lo que deba hacer para que ese momento inicial de verdad sea satisfactorio tanto para los ciudadanos como para la institución pública en la que usted labora.

### LOS MOMENTOS DE VERDAD CLÁSICOS

#### Momento de verdad 1: el contacto personalizado

El contacto personalizado es uno de los momentos de verdad más cruciales que el ciudadano tiene con la organización estatal porque es un encuentro cara a cara en donde la misma comunicación no verbal deja su huella, sin la posibilidad de que usted pueda dar una sensación diferente a la que el ciudadano percibió en esta ocasión.

Es fundamental entonces que la institución estatal ponga todo su empeño en preparar a su personal y que este entienda que una primera oportunidad de servir al usuario no regresará jamás. Por lo tanto, prepárese y dispóngase a poner en práctica las siguientes ideas:

- Reconozca la presencia del ciudadano cuando lo vea. Nunca se puede ignorar a un ciudadano que nos requiere. No hay ninguna excusa para hacerlo. No importa cuántos usuarios tenga usted en la oficina pública por atender, lo que importa es que quienes nos busquen tengan la certeza de que usted como servidor público se ha percatado de su presencia en las oficinas estatales.  
Si no puede atenderlo de inmediato exprésesele así y pídale unos minutos para hacerlo. Si el ciudadano tiene prisa, pregúntele si lo contacta con otro servidor público que esté con disponibilidad para atenderlo de inmediato.

Cuando el ciudadano tenga cita previa programada, cúmplala a tiempo. Si no puede estar puntual y tiene la posibilidad, llámelo por teléfono y dígame que usted está atrasado, dígame cuanto se demoraría y pídale su anuencia para llegar más tarde o para posponer la cita. El respetar el tiempo de los ciudadanos también es una buena norma de urbanidad y debe ser una cortesía común. Dele esa satisfacción y cause una primera impresión positiva.

- Prepárese previamente para las preguntas que le harán los ciudadanos o usuarios antes de que se las hagan. Si lo considera procedente, recuerde y escriba las preguntas que los ciudadanos le hacen con frecuencia con relación al tema o asunto que pretendan indagar los usuarios que llegan hasta la oficina y asegúrese de que tiene respuestas buenas y completas para ellos. La mayoría de los momentos de verdad iniciales envuelven preguntas de los ciudadanos que visitan sus instalaciones. Su responsabilidad es poder responderlas al instante.
- Comience cada día haciendo una revisión de las cosas por hacer. Su puesto de trabajo, su presentación personal, el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes, entre otros factores, hacen parte de esa primera impresión que debemos causar al ciudadano o usuario.
- Haga al ciudadano las preguntas apropiadas y no dé la sensación de improvisar. Cada uno de nosotros debemos asumir el reto de ayudarle al usuario cuando él lo necesite. Entonces, tenemos que empezar por conocer sus requerimientos y saber cuáles son los problemas que le afectan en relación con los servicios y las funciones que cumple nuestra oficina.

No importa qué preguntas haga el ciudadano, porque lo importante es que en la institución pública a la que él acuda reflejemos una actitud que demuestre que cada servidor público se preocupa por servirle y atender sus problemas o inquietudes.

### **Momento de verdad 2: el contacto telefónico con el usuario**

El contacto telefónico es el momento de verdad más sensible en la relación.

Para obtener un contacto telefónico exitoso, el servidor público debe seguir las siguientes recomendaciones:

- El saludo. Es muy importante para la entidad pública que la comunicación telefónica con el ciudadano se maneje de tal forma que permita introducirlo fácilmente en la conversación. Observar un tono de voz pausado y claro inspira confianza, demuestra seguridad y causa una buena impresión en la interacción.
- Hablar con claridad debe convertirse en una pasión que contagie. Todos y cada uno de los servidores públicos que trabajan en una entidad del Estado, sea cual fuere su nivel y cubrimiento, no pueden apresurarse ni pen

- ser más velozmente de lo que habla el ciudadano. Si lo hacen así, es necesario ejercitarse permanentemente para corregir cualquier mal hábito que les impida hablar con claridad. Quienes utilicen el teléfono en la oficina pública para comunicarse con un usuario, deben sostener la bocina en la posición correcta, respirar normalmente, tener buena pronunciación para reducir la distorsión del mensaje, usar frases cortas, hablar despacio y pausadamente, al igual que no hablar entre los dientes ni gritar.
- Empatía, es una buena práctica. Se debe entender el punto de vista del ciudadano o usuario del servicio si queremos y esperamos ser también, por el ciudadano, comprendidos. Eso es la empatía, ponernos en el lugar de la otra persona que habla o se comunica con nosotros. Tenga siempre presente que nosotros debemos mirar una situación en particular, desde el punto de vista del ciudadano que nos visita o nos consulta y comprender la forma como él está reaccionando frente al mensaje que le estamos transmitiendo.
- Cortesía, norma elemental de urbanidad. La cortesía debe ser en las oficinas públicas una buena manera de urbanidad para reflejar la cultura del servicio al ciudadano como el eje de nuestra orientación hacia la comunidad.
- Reflejar siempre una actitud positiva. Si los servidores públicos en su contacto con la comunidad asumen actitudes proactivas en relación con el contacto telefónico y hacen conciencia acerca del papel que deben desempeñar cuando están en diálogo telefónico con un ciudadano, podrán comprender un sin número de presiones que en esos momentos se experimentan y que se deben controlar para brindar un servicio de calidad a la comunidad, cuando ella lo requiera.  
Una retroalimentación adecuada y oportuna, una atmósfera positiva y un ambiente de entusiasmo en el sitio de trabajo, son, aún cuando parezca extraño, ingredientes que los servidores públicos deben practicar porque ello ayuda a ser más eficientes y eficaces en el manejo del contacto telefónico, el más sensible en la relación con la comunidad.

## 2.2. LA TOMA DE DECISIONES

Digamos en primer término que la decisión es un proceso mental mediante el cual la información percibida por una persona u organización se utiliza para evaluar y elegir entre varios cursos de acción, y que está influenciada por un conjunto de alternativas disponibles para el sujeto que debe tomar la decisión, basándose en unos criterios de elección que debe aplicar para la solución de un problema o situación.

Muchas decisiones se toman día a día en la organización en forma rutinaria, estandarizadas y apoyadas en los principios y las experiencias pasadas. La mayor parte de ellas se toman de forma incierta y arriesgada y sin garantía de éxito y se asumen con base en información superficial y puntos de vista encontrados.

Una decisión supone evaluar las condiciones y circunstancias para decidir entre una serie de alternativas o por la opción que más favorezca a lo que se determine. Esa decisión bien puede ser tomada de manera individual, grupal u organizacional. Cuando es individual, la persona considera los elementos por sí sola, así pueda tomar una opinión de un tercero. Las decisiones en grupo por lo general se toman cuando satisfacen a todo el conjunto de los pensantes a los que involucra o al menos a la mayoría. En lo organizacional esas decisiones son más complejas porque existen unas circunstancias en las cuales las personas y los grupos están limitados por una variedad de factores que no les es posible controlar.

La toma de decisiones es un proceso que en la organización identifica problemas y los resuelve, ocurre en todos los estadios de la vida y a cada momento, en la cotidianidad debemos decidir asumir una u otra posición en relación con un tema o asunto que tenemos a la vista. Cuando se habla de una decisión estamos refiriéndonos a la escogencia que se debe hacer desde lo personal o lo empresarial en relación con un problema o asunto para optar por el sí o por el no, en relación con un predicamento que tenemos a consideración. Al ir a tomar una decisión debemos tener claro que estamos frente a una posición en la cual se deben medir los riesgos y las consecuencias que implica asumir una posición concreta al decidir.

En otro orden de ideas, en el ámbito institucional se deben, por lo general, tomar decisiones a dos niveles: estratégico y operativo. En el nivel estratégico precisemos que son responsabilidad de la alta dirección, que se suelen tomar luego de haberse estudiado y analizado cuidadosamente midiendo las consecuencias de asumir una u otra posición, y que son complejas y no de ocurrencia frecuente. Las decisiones operativas se toman de modo habitual en la entidad estatal, son más rutinarias y responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la institución pública. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa no es de gran trascendencia, en su conjunto, muchas veces tienen un impacto mayor que otras decisiones importantes. No basta con definir las estratégicas, es aún más importante ponerlas en práctica porque la ejecución es el soporte que respalda las bondades de haber tomado una decisión y en este sentido, las entidades públicas deben tomar permanentemente una serie de decisiones menores que al final llevan a que la alta gerencia se preocupe por la implementación de unas y otras: estratégicas y funcionales.

### **¿QUÉ DEBE ENTENDERSE POR ESTRATEGIA?**

El profesor Serna (2014), nos trae diversos pensamientos sobre el tema. Así para Chandler citado por Serna (2004) la estrategia es "La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas". Y Michael Porter, citado por el mismo Serna, la define diciendo que "la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va

a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para una combinación única de valor”.

Un concepto más simple, nos permite señalar que la estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes y directores de una institución realizan para alcanzar los objetivos de la organización, en este caso una entidad del sector público. Por ello, podemos decir que las estrategias operativas contribuyen a operacionalizar las decisiones estratégicas en el largo plazo.

La toma de decisiones estratégicas en una organización será siempre un proceso permanente que en la medida en que pueda verificar la evolución, el camino, las desviaciones y el cambio de rumbo en un momento determinado, tendrá más posibilidades de alcanzar un objetivo deseable. Así pues, el proceso de toma de decisiones estratégicas de las organizaciones va orientado a alcanzar el gran objetivo de cambiar el destino actual de la organización por otro más deseable y promisorio. Esta es la visión de futuro que los gerentes deben pensar y poner en práctica en medio de este mundo globalizado, turbulento y cambiante. Contribuir a cambiar el rumbo de las organizaciones es la esencia de la toma de las decisiones estratégicas.

La toma de decisiones estratégicas supone revisar y comprender las estrategias que otros han experimentado o que existen, incluso fuera de las habituales. Hay que estar en cambio permanente, experimentar, aprender, desaprende lo aprendido y volver a aprender. Esa es la única forma de que las decisiones y el riesgo de asumirlas generen prácticas organizacionales provechosas, sobre todo si se trabajan bajo la filosofía del mejoramiento continuo que nos señala la ruta de la calidad (ciclo PHVA). Sí, experimentar y aprender porque algo estamos haciendo mal cuando las estrategias que aplicamos fallan y en este sentido, los procesos organizacionales son una buena práctica de toma de decisiones que interpretan problemas, distinguen alternativas y aplican soluciones.

La toma de decisiones empresariales es más compleja de lo que parece porque no obedecen solo a estándares jurídicos o criterios de productividad, sino que deben adaptarse a las condiciones de su entorno. En el análisis de esas formas de adaptación pueden surgir, con mayor nitidez, los propios límites y alcances que si no se comprenden seguirán produciendo imágenes idealizadas del desempeño organizacional, evento que no permitirá hacer un diagnóstico ajustado a la realidad de las instituciones y su entorno, y por lo mismo decisiones así tomadas no aportarán a la mejora efectiva del desempeño organizacional.

En este orden de ideas, en lo público, las funciones gerenciales y de altos mandos de dirección en la gestión pública, requieren desarrollar y perfeccionar la capacidad para la toma de decisiones, lo cual implica poner en práctica

habilidades y técnicas específicas orientadas hacia el logro de objetivos institucionales, sobre los cuales el sujeto decisor es consciente.

## UN CONTEXTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en las organizaciones está rodeada de un entorno que las hacen impredecibles y más riesgosas en la medida que elementos como la percepción, las atribuciones y actitudes y los paradigmas sean más o menos influyentes a la hora de asumir una decisión, ya sea en lo personal, lo grupal o lo organizacional. Veamos entonces brevemente de qué manera estos factores pueden o no afectar nuestras decisiones personales en nuestro quehacer institucional en el día a día:

### La percepción

Es un proceso activo por el cual las personas seleccionan, organizan, almacenan y recuperan la información. Las personas son selectivas frente a los hechos que perciben y hacen análisis de acuerdo con experiencias pasadas. Evalúan lo que experimentan en función de sus necesidades y valores.

Para Chiavenato (2004), la percepción es un proceso activo mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente. Ello implica percibir la realidad y describirla para visualizarla de manera particular.

Las personas perciben e interpretan su entorno dependiendo de la cognición, es decir, del filtro que apliquen para ver, sentir y percibir el mundo que los rodea. Una vez la persona adquiere el conocimiento necesario puede establecer su creencia y su opinión respecto de sí misma o de su realidad externa. El comportamiento se apoya más en la percepción que posee el individuo, que en hechos objetivos y concretos. Ese proceso de percepción ocurre para Chiavenato a partir del comportamiento de cada uno, de la forma en que percibe el mundo que lo rodea y eso es lo que lleva al individuo a reconocer lo que puede hacer y conseguir con su comportamiento. Son los sentidos el eje fundamental de sus percepciones, las que siempre serán subjetivas tratándose de las personas.

### Atribución

Proceso mediante el cual las personas buscan explicar el comportamiento de otros. Son fuente de errores y sesgos que puede producir distorsiones al juzgar el comportamiento humano. Se sobrestiman aspectos que influyen en los factores internos o personales que determinan el comportamiento.

La teoría de la atribución trata de explicar la forma en que las personas juzgan a los demás de diferente manera, dependiendo del sentido que atribuyen a sus comportamientos dados. En palabras de Chiavenato, depende en gran parte de tres aspectos: diferenciación, consenso y congruencia.

Es procedente señalar aquí que los comportamientos relacionados con causas internas son aquellos que se consideran que están bajo el control del individuo, en tanto que los relacionados con causas externas, son producto de estímulos externos, lo que equivale a considerar que la persona se comporta de una u otra manera obligada por una situación o evento.

### **Actitudes**

Son un estado de la mente organizado por la experiencia que influye de forma específica en la respuesta de la persona ante objetos, situaciones y ante otras personas. Esto significa que las actitudes definen la predisposición ante determinadas situaciones de la vida y, por lo tanto, se adoptan actitudes frente al trabajo, las organizaciones, los grupos de referencia o de interés, la sociedad y la familia, por ejemplo. Igualmente, las actitudes sustentan la base emocional en las relaciones interpersonales y en la identificación con otros congéneres; esas actitudes están organizadas y muy cerca al núcleo de la personalidad, pero igual son cambiantes y etéreas. Así pues, los rasgos afectivos y cognitivos son determinantes de las actitudes y de sus cambios en las personas. Por ello corresponde a los gerentes demostrar a sus clientes internos las bondades de sus aportes positivos para la marcha de la organización en cuanto a su desempeño personal se refiere y que ello da a todos mejores réditos que si se asumen posiciones negativas.

### **Los paradigmas**

El paradigma (Kuhn, T., en cita de Chiavenato, 2004) "es un conjunto de supuestos, creencias y valores sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da soluciones a determinados problemas". Visto desde otra óptica, son el conjunto de reglas que definen fronteras entre lo que es correcto y lo que es equivocado, lo que es verdadero y lo que no lo es, entre lo que se debe o no hacer. Los paradigmas definen líneas de pensamiento en las cuales este queda limitado por unas reglas y señala cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito. Un paradigma establece una línea de pensamiento que funciona como un parámetro o un patrón que define el comportamiento de las personas, porque simplemente indica los protocolos, define límites y sugiere cómo comportarse dentro de ellos para poder tener éxito.

Según Joe Baker citado por Chiavenato (2004) “el paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones que hace dos cosas: establece o define límites e indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito”. Baker expresa que no hay límites y que lo que existe son limitaciones de la mente y que bajo esa premisa cada ser humano interpreta el mundo desde su propio paradigma creyendo que es la única forma de interpretarlo.

Baker expresa que los paradigmas presentan las siguientes características básicas: son comunes en toda actividad estructurada; son útiles y funcionan como verdaderos filtros; se pueden convertir en una forma de atenuar la certeza; los nuevos, en general, se crean por personas extrañas; la aceptación de nuevos paradigmas exige que la persona tenga una visión de futuro; las personas tienen la facultad para cambiar sus paradigmas y los paradigmas no son estáticos.

Se dice que los paradigmas surgen porque el ser humano no es un receptor pasivo sino un originador activo de conocimientos y porque la experiencia cognoscitiva de cada persona está formada y definida por esquemas de acción que están a su alcance a partir de esquemas que se perpetúan si han tenido éxito para preservar el equilibrio de la persona.

### **Teoría de las decisiones**

Para Chiavenato (2004) “es un proceso mediante el cual se actualiza y elige, entre varias alternativas disponibles, el curso de acción que se deberá seguir”. Según este autor, hay una serie de elementos que involucra toda decisión:

- c. El tomador de la decisión es quien elige entre varias alternativas posibles.
- d. Objetivos, entendidos como las metas que espera alcanzar quien toma la decisión.
- e. Preferencias, es decir, criterios que usa el tomador para hacer su elección personal.
- f. Estrategia, es decir, el curso de acción que escoge el tomador para alcanzar mejor su objetivo.
- g. Situación, refiriéndola a los aspectos del ambiente que envuelven a quien debe tomar la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control.
- h. Resultados, es decir, las consecuencias o resultados que una estrategia dada produce.

### **Etapas en la toma de decisiones**

Al referirse a las etapas que trascienden la toma de las decisiones Bateman y Snell (2000), señalan que la toma de decisiones pasa por las siguientes etapas:

•

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

- Identificación y diagnóstico del problema en la cual se reconoce que este existe y que se debe solucionar, lo que se da cuando se identifica alguna discrepancia entre el estado actual y el estado deseado de las cosas.
- La generación de soluciones alternativas, toda vez que el diagnóstico ha prolijado que se desarrolle un curso alternativo de acción para buscar solucionarlas. Aquí se pueden dar unas soluciones alternativas que permitan discurrir sobre la identificación de cuál o cuáles son las formas correctas de orientar la solución; en este sentido, habla de soluciones fáciles o sea aquellas que han sido identificadas o se han intentado identificar con anterioridad, pero que también existen soluciones a la medida, las cuales se deben diseñar para un problema o situación específica.
- Evaluación de alternativas que implican medir el peso de cada una de las que están sobre la mesa, cosa que no ocurre en la mayoría de las ocasiones porque no nos damos a la tarea de preguntarnos ¿Cuál será la solución mejor?
- Seleccionar la mejor alternativa es el paso siguiente que ocurre cuando ya se hayan considerado las posibles consecuencias de las alternativas a consideración para cada una de las posibles decisiones a tomar. Aquí se deben considerar tres elementos que son: maximizar para poder tomar la mejor de las decisiones posibles; satisfacer para elegir primero la opción que sea mínimamente aceptada o adecuada; optimizar que significa poder alcanzar el mejor equilibrio posible entre las distintas metas propuestas para la decisión seleccionada.
- Implementación de la decisión lo que quiere decir que una vez tomada hay que ponerla en marcha, evento que en ocasiones corresponde a la misma persona que participa en la escogencia de la decisión seleccionada preferentemente, aunque también, en otros casos, hay personas o grupos que deben hacerlo sin haber sido actores en la selección de una decisión.
- Evaluación de la decisión, paso en el cual se debe recoger información que permita establecer qué tan bien funciona una decisión, generando así una retroalimentación que bien puede ser positiva o negativa. Ello requiere hacer a la implementación de la decisión un seguimiento y evaluación periódica, según la dimensión, alcance y efectos que se espera produzca la decisión en marcha.

### Estilos para decidir

Según la teoría, existen diversas maneras para decidir. Acogiendo lo que señala Chiavenato (2004) se pueden dar los siguientes estilos de decisión:

- a. Estilo decisivo: conformista y unidireccional con mínima información y una sola alternativa. Permite resolver rápidamente un problema.
- b. Estilo flexible: un estilo conformista que sigue muchas direcciones, que, siendo rápido, a veces cambia el método de interpretar la información.

- c. Estilo jerárquico: un estilo acrecentador y unidireccional que reúne gran cantidad de información y análisis para crear solución a un problema.
- d. Estilo integrador: es acrecentador, pero sigue muchas direcciones; cuenta con abundante información que usa para crear muchas posibles soluciones y estimula la creatividad e investigación y ofrece nuevas opciones.
- e. Estilo sistemático: es el más complejo; puede ser unidireccional o seguir varias direcciones y genera el máximo de información porque considera diferentes perspectivas y soluciones alternas.

### **Barreras para la toma de decisiones**

- Prejuicios psicológicos: quienes deben tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma de recopilar, evaluar y aplicar información y, en este caso, para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con su racionalidad objetiva.
- Presiones de tiempo: el mundo de los negocios requiere de acciones rápidas y por eso aquellas decisiones que se toman con mejor conciencia, pueden volverse irrelevantes y desastrosas cuando los gerentes se toman demasiado tiempo para decidir.
- Realidades sociales: muchas decisiones son resultado de intensas interacciones sociales, negociaciones y contenido político. Decisiones gerenciales importantes se caracterizan por el conflicto entre las partes interesadas.

### **Las decisiones tomadas en grupo**

Cuando se trata de este tipo de decisiones los equipos de trabajo resuelven sus problemas y toman decisiones constantemente; es frecuente que un gerente reúna periódicamente a grupos o equipos para tomar una decisión que considera es importante y compleja porque en un ambiente complejo de negocios los problemas significativos siempre deben atacarse en equipo. Es así como el gerente debe comprender la forma cómo operan los grupos y los equipos, y la manera de utilizarlos para negociar la toma de decisiones.

### **Ventajas Potenciales**

Cuando se vayan a tomar decisiones en grupo es importante reflexionar sobre sus ventajas y desventajas. Hablando de las primeras digamos que aquí se presenta una mejor sinergia, producto de un mayor cuerpo de la información recolectada, se logran más perspectivas y enfoques provechosos, hay un estímulo a la producción intelectual de cada uno de los participantes en la sesión, pero además tiene el beneficio de que quienes han estado involucrados en el proceso decisorio, entienden más la decisión y las personas están comprometidas con ella para su implementación y desarrollo.

## Desventajas Potenciales

Ahora bien, si de desventajas se trata, diremos que por lo general, en estos casos, una persona es quien domina la reunión, lo cual ocasiona un bajo nivel de satisfacción y deja un aire de frustración en muchos de quienes estuvieron reunidos, pero que consideraron que sus puntos de vista no fueron tenidos en cuenta como lo esperaban; se da mucho estrés porque el grupo siente que el pensamiento grupal agobia y que es difícil el desplazamiento de la mente cuando aún no se tiene la cultura de trabajar en equipos productivos organizacionales.

## Administración de la toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones eficaces en grupo pasa por tres escenarios: un estilo adecuado de liderazgo, el uso constructivo del desacuerdo y del conflicto, y un acercamiento de la creatividad.

Como recomendaciones en cuanto al estilo de liderazgo empleado, se debe:

- a. Evitar el dominio.
- b. Alentar las contribuciones.
- c. Evitar el pensamiento grupal y la insatisfacción.
- d. Recordar las metas objetivo.

En relación con el uso constructivo del desacuerdo y del conflicto, se requiere:

- a. Ventilar las diferencias legítimas.
- b. Permanecer asociados a las tareas.
- c. Ser impersonal.
- d. Ser el abogado del diablo.

Ahora bien, si lo que se quiere es estimular la creatividad de los participantes habrá que propiciar una lluvia de ideas, evitar las críticas, agotar las ideas que el grupo produzca durante las sesiones convocadas y amalgamarlas en la medida que sea posible su combinación.

## Toma de decisiones en la organización

En general constituyen un proceso demasiado complejo porque las personas y los grupos están limitados a una variedad de factores y grupos de opinión, dado que se integran coaliciones que representan preferencias distintas.

El proceso es a menudo: caótico porque quien toma decisiones no puede conducir un análisis completo y racional; tiene un componente político a tal punto que la mejor decisión puede perder terreno porque personas influyentes empujan hacia sus alternativas preferidas; es un modelo de coalición en el que a menudo quienes toman decisiones necesitan negociar, hacer ofertas o compromisos, algunos de los cuales deben negociarse con agrupaciones fuera de la organización (gobierno, grupos ambientalistas, por ejemplo); los gerentes deben tomar en situaciones de crisis decisiones bajo presión, pero además el proceso requiere de una estrategia emergente que se desprende de todas las actividades en las que participa la gente de los distintos niveles en la organización.

Se ha preguntado usted alguna vez ¿cómo es la toma de decisiones gerenciales en una entidad del sector público? ¿A qué conclusiones o reflexiones ha llegado? ¿Y las han puesto en práctica? ¿Por qué sí o por qué no?

### La toma de decisiones vista como un derecho de la sociedad civil

Por último y en relación con este punto, veamos algunas ideas sobre lo que dice Penaglia (2012) cuando se refiere a la “paradoja del poder: elitización o empoderamiento colectivo”, en cuyo planteamiento considera que la política, el poder y la participación tienen una sinergia que es necesario analizar al examinar la interacción que se da entre quienes hacen uso del poder y la comunidad que los ha elegido o que pretenden que sus conciudadanos les otorguen el favor del voto para regir los destinos de pueblos y regiones.

Para el autor Penaglia (2012), citando a Pareto, Mosca y Michels, en una perspectiva amplia, la política está relacionada con los procesos de toma de decisión y dirección de asuntos públicos, tanto en el escenario de las antiguas polis griegas como en las actuales y complejas sociedades modernas. Entiende el poder como el elemento central en el análisis político, ya sea desde la teoría de las élites o en una concepción sociológica (Weberiana o Marxista).

Finalmente, son las anteriores algunas reflexiones que dejamos a consideración de los lectores sobre la “toma de decisiones” aplicable tanto a los gerentes públicos como privados. En sus manos esta tomar decisiones que los lleve a servir a la sociedad civil y a cumplir cabalmente con sus obligaciones y deberes como servidores públicos.

## ESTUDIO DE CASO

### Efectos ambientales desde el punto de vista de la minería ilegal y la deforestación en Colombia: 2010-2017

Introducción al estudio de una situación o problemática.

Son de dominio público las consecuencias dramáticas que en relación con el medio ambiente y la sostenibilidad del desarrollo en Colombia han dejado la minería ilegal y la deforestación de nuestros territorios produciéndose un daño irreparable a nuestros recursos naturales y al ecosistema del país.

Organizaciones y movimientos de diversa índole han tratado de expresarse en contra o a favor de las medidas que se han anunciado desde los organismos públicos del Estado y no sabemos hasta qué punto unos y otros tengan o no la razón, y si los medios que han empleado para detener o continuar han tenido alternativas de solución que mitiguen los efectos ambientales, pero tampoco si han brindado a los afectados soluciones alternativas efectivas de supervivencia decorosa y dentro del marco de la responsabilidad y la justicia social que compete al Estado proveer a la comunidad afectada por las decisiones que hayan sido tomadas en su momento.

Frente a estas premisas es propósito trabajar durante el desarrollo de este módulo de gerencia pública ambiental, estas dos situaciones o problemáticas para identificar los efectos que dichos eventos han producido y determinar de qué manera la nación y los entes territoriales y locales han adoptado o pueden adoptar a futuro medidas para prevenir o mitigar los efectos, desde el punto de vista de la temática que se enfoca aquí sobre la gerencia pública ambiental.

En este orden de ideas, proceda a indagar, como primer paso, sobre los siguientes puntos:

- Dónde estábamos en 2010 y donde estamos hoy (2017) en relación con la problemática referente a la minería ilegal y a la deforestación de nuestros suelos en Colombia.
- Identifique los efectos ambientales que quedan de las situaciones por usted planteadas, hasta el momento de hacer este examen propuesto (2010-2017, minería ilegal y deforestación).
- Puntualice desde el punto de vista general, a partir de lo analizado en relación con los puntos 1 y 2 anteriores, las acciones que se han desarrollado desde el gobierno nacional, regional y local para detener estos dos eventos ambientales propuestos para análisis.
- ¿Cuál es el papel que ha jugado la sociedad civil sobre el particular?

- ¿Qué actitud han asumido los organismos internacionales promotores de la conservación del medio ambiente y de la sostenibilidad para que el Estado colombiano (llámese nación, departamento, municipio) haya incidido positivamente en el no agravamiento de estos dos fenómenos que azotan al país, desde el punto de vista ambiental?

Prepare un documento (máximo de dos páginas) basado en “hechos y datos” y remítaselo al tutor para que lo revise y apruebe antes de que usted siga adelante con los temas prácticos que se ofrecen mediante el estudio y análisis de esta situación o problemática (gerencia pública ambiental).

#### PARA TENER EN CUENTA

Parámetros generales para abordar el estudio de caso:

- Tema: Habilidades gerenciales.
- Situación o problemática: Minería ilegal y deforestación en Colombia 2010-2017.
- Pregunta orientadora: ¿Cómo aplica los temas de habilidades gerenciales abordadas en la unidad didáctica a partir de la situación o problemática identificada?
- Entregable: enviar avances de la identificación de la situación o problemática (máximo dos páginas).

Al terminar toda la asignatura el documento final será de máximo 17 páginas.

## CONCLUSIONES

### UNIDAD DIDÁCTICA

# 1

Los temas abordados en esta unidad didáctica permiten desde la gerencia ambiental apoyar el proceso de cambio cultural personal y organizacional orientando los esfuerzos del servidor público a la optimización de los logros a alcanzar en desarrollo del mejoramiento del medio ambiente y de la sostenibilidad en nuestro país. Buscan generar espacios de reflexión para que el estudiante haga conciencia y se vaya sensibilizando de la trascendencia, de ser factor proactivo en relación con el mejoramiento del medio ambiente y no un ciudadano pasivo al que poco o nada le importan los eventos catastróficos que se han entronizado y siguen tan campantes dentro de la geografía colombiana. Aún más: se espera que el estudiante no sea un convidado de piedra y que como servidor público asuma el verdadero rol que le corresponde ejercer en beneficio de la sociedad, informando y comunicando de manera clara y oportuna los aprendizajes logrados o los propios que ya ha tamizado durante su especialización.

Pone una voz de alerta en el sentido de que hay que promover un nuevo despertar organizacional que permita al servidor público asumir en beneficio de la comunidad un punto de quiebre que genere cultura de servir al ciudadano, para de esa manera atender los requerimientos de la constitución y de la normatividad que fuerzan al funcionario a cumplir con sus obligaciones y deberes de solucionar la problemática, en este caso, desde lo ambiental, de todo aquel que acuda a su oficina en demanda de resolver una situación o presentar una queja o reclamo por el abuso que terceros hagan en sus territorios o por la afectación que otros estén infringiendo en sus suelos y espacios de goce de territorios libres de contaminación. A ellos hay que darles atención y servicio.

Abordar temas como aprender a trabajar en equipo entendiendo que la organización estatal a la cual se está vinculado es un ente jalonado por gente de carne y hueso que está convocada a aprender a estar juntos, a participar y a impartir sus conocimientos a los demás, y a aprovechar las enseñanzas y buenas prácticas que otros colaboradores puedan entregar, lo que ha de ser un propósito en estas prácticas de aprendizaje colaborativo.

Pero hablar de estos temas dentro de un contexto de “habilidades gerenciales”, sin hacer una reflexión a la forma adecuada como en el sector público se deben tomar las decisiones, sería un esfuerzo inútil que solo agregaría documentos y horas de clase para requerir luego un título que, bajo esta óptica, poco o nada agregaría al crecimiento y desarrollo de habilidades y competencias gerenciales o funcionales de quienes hayan elegido esta especialización para su proyección personal y organizacional. Debe entonces ser este ejercicio un punto de quiebre y reflexión para que, al final del mismo, se genere un valor agregado que permita al participante tener la satisfacción de haber llenado sus expectativas.

## MATERIAL DE ESTUDIO

Tema	Bibliografía	Link
Paradoja del poder.	Penaglia Vásquez, F. E. (2012). <i>La paradoja del poder: ¿Elitización o empoderamiento colectivo?</i> , Polis. Publicado el 13 diciembre 2012.	<a href="http://polis.revues.org/6515">http://polis.revues.org/6515</a>
Comportamiento organizacional.	Chiavenato, I. (2004). <i>Comportamiento Organizacional</i> .	

UNIDAD  
DIDÁCTICA

1

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Bateman, y Snell. (2000). *Administración: Una ventaja competitiva*. (4 ed.). McGraw-Hill.

Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo*.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

Olías de Lima, B. (2001). *La nueva Gestión Pública*.

Salazar, J. M. (2016). *Gestión del cambio*.

Salazar, J. M. (2017). *El servicio al ciudadano*.

Salazar, J. M. (2017). *Toma de decisiones*.

Salazar, J., y Serna, H. (2015). *La comunicación*.

Salazar, J., y Serna, H. (2015). *Trabajo en equipo*.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*.

Serna, H., y Salazar, J. (2007). *Manual de Momentos de Verdad en situaciones frente al Cliente*.

Serna, H., Salazar, J., y Salgado, J. (2009). *Mercadeo estratégico*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Stone, D. et ál. (1999). *Conversaciones Difíciles*.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

#### ***Comportamiento Organizacional***

Chiavenato, I. (2004).

El libro presenta el marco conceptual del comportamiento organizacional en las organizaciones sin distinguir que sean o no públicas o privadas porque centra su estructura y temática en aspectos gerenciales y de gestión organizacional que son aplicables a uno y otro tipo de instituciones. Contribuye a dar claridad a conceptos del comportamiento organizacional y luego aborda temas organizacionales a nivel global tales como la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética, temas que son soporte de la buena gestión de gerentes y líderes empresariales.

Hace énfasis en la trascendencia de generar una cultura enfocada en organizaciones de aprendizaje y conocimiento, recorriendo algunas teorías que ayudan a dilucidar los conceptos del proceso de aprendizaje organizacional. Trata sobre el papel que cumplen las personas en las organizaciones como un factor determinante para sacar adelante las instituciones y resalta la importancia de considerarlas como un talento en lugar de ubicarlas como un recurso de la empresa, y en este sentido, destaca temas como la motivación, la toma de decisiones, la percepción y las actitudes, aspectos a considerar para mantener un clima organizacional propicio para el logro de los propósitos institucionales. Empoderamiento, comunicación y liderazgo, son temas también a detallar en el cuerpo de este libro que finaliza con un enfoque en las estrategias organizacionales que deben procurarse para que, mediante un proceso estratégico, se pueda llegar hasta la implementación y evaluación de la estrategia que permita que la organización sea dinámica y proactiva.

### ***La Nueva Gestión Pública***

Olías de Lima, B. (2001).

El libro comenta sobre la trascendencia de enfocarse en la gestión pública como un concepto dinámico que con el correr del tiempo viene sufriendo cambios significativos en su concepción y en su contexto. Concibe la nueva gestión pública como un intento de dar, reflexionar y discutir sobre cómo alcanzar fines públicos con mejor eficiencia, eficacia y satisfacción para el ciudadano. Hace especial énfasis en una nueva realidad política y administrativa, pero pasa estas fronteras porque hay que aclarar que el libro no se orienta a acopiar herramientas ni emitir conceptos doctrinales. Muestra cómo las ideas sobre gestión pública han ido evolucionando. Redefine las funciones del Estado desde una nueva perspectiva y hace énfasis en que la gestión pública está en proceso de renovación porque el mundo ha cambiado y esta no es la excepción. Indica cómo hoy se puede ser más consciente de los límites del mercado y de las implicaciones que tienen muchas decisiones en el deterioro de algunos servicios privatizados. Toca aspectos esenciales para orientar las acciones de los servidores públicos y refiere que la nueva gestión pública está trascendiendo fronteras e impactando a organizaciones del Estado, con el propósito de generar una nueva dinámica de modernización en la manera de ver el desempeño de las entidades públicas en función de su misión. Aborda el concepto de gobernabilidad y de gestión pública como fundamento para reformular el sector público y llama la atención de la incidencia de la privatización en la marcha de las organizaciones del Estado. Al destacar la información y comunicación como supuesto para ubicar al ciudadano como el epicentro de la atención y la obligación del Estado como una prioridad por servir, llega a concluir que indudablemente deberán producirse unos procesos de innovación y cambio en la gestión pública de las naciones.

## **Conversaciones Difíciles**

Stone, D. et ál. (1999).

El libro discurre por imaginarios y realidades que hacen pensar que la comunicación se rompe porque el colectivo tiene la sensación de que existen las comunicaciones difíciles y pone al lector a pensar cuál es la manera de enfrentarlas y a decir lo que se tiene que decir. Hace una reflexión inicial significando que una conversación difícil es cualquier cosa sobre la cual cuesta trabajo hablar porque existe un temor a la consecuencia de lo que se expresa, situación que nos pone en el dilema de evitar o afrontar lo expresado durante la conversación. Señala que se debe hacer un esfuerzo con rigor, empezando por mirarse uno a sí mismo para comprender que, a veces, hay que cambiar y evolucionar. Afirma que las conversaciones difíciles siempre serán un reto como parte normal de la vida, independientemente de lo hábil que se sea para enfrentarlas. Muestra cómo diversos escenarios plasman una realidad sobre las conversaciones difíciles y rescata tres categorías o “conversaciones” entendiéndose que en cada una de estas se comenten errores predecibles que distorsionan nuestros pensamientos y sentimientos. Los tres escenarios son la conversación del “qué paso”, conversación de los “sentimientos” y la conversación de “la identidad”. La persona, según sea el escenario, se enclaustra en la posición que mejor se sienta con tal de generar reacciones para el entendimiento y comprensión de lo que quiere comunicar y recibir en la comunicación. Permite conocer cuál es la mejor forma para asumir una conversación instructiva hasta elevarla al plano de apoyarla en hechos y datos si se quiere esperar que el proceso comunicacional genere aprendizajes y campos comunes de experiencia que permitan una conversación beneficiosa para las partes en ella involucradas.

## **Cómo Trabajar en Equipo**

Borrell, F. (2004).

Este libro arranca por hacer reflexiones sobre la gran diferencia que existe entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, llevando al lector a analizar de manera simple y metódica los beneficios que conlleva modificar comportamientos de trabajar en grupo o individualmente para volcarse al trabajo en equipo. Hace de la dinámica del equipo el punto de partida para que, mediante el logro de unas etapas esenciales dentro de este escenario, la gente se motive y logre la orientación básica de su equipo. Esto supone que es pertinente conocer a los compañeros de trabajo lo cual se logra con persistencia, dedicación y vida laboral en común, producto del liderar y coordinar el desafío, el cual debe ser asumido por alguien en la organización que sepa liderar, dirigir y coordinar. Refiere cómo se alcanzan las relaciones de calidad con los demás, siempre y cuando se generen prácticas de relaciones positivas y se remuevan las barreras que en ellas se presenten. Emociones, rituales y juegos son escenarios que ofrece este

libro como una forma de cautivar a los actores dentro de la organización para que pueda florecer el sentido de equipo y la construcción de equipos de alto rendimiento y alto desempeño como los escenarios óptimos para la institucionalización de una cultura de trabajo, donde quienes hacen parte de un equipo deben ser conjuntamente responsables de una parte o de la totalidad del proceso del cual sean partícipes. Ofrece, igualmente, alternativas de solución para enfrentar los conflictos y para la aplicación de las sanciones que hayan de ocurrir.

### ***Mercadeo Estratégico***

Serna, H., Salazar, J., y Salgado, J. (2009).

Este texto presenta una metodología práctica que mira la formulación y planeación estratégica corporativa y sectorial como una acción útil para entidades u organizaciones que han decidido gerenciar y gestionar. Ilustra las metodologías y herramientas de planeación en situaciones propias de la realidad latinoamericana en la cual viven las empresas e instituciones de los sectores público y privado. En su primera parte define y clarifica los conceptos de estrategia y su objetivo central es determinar un marco teórico que oriente el pensamiento y el discurrir estratégico de una organización pública o privada para que pueda guiar los destinos institucionales de manera acorde con su misión y su visión. Luego se refiere a algunos de los elementos centrales de una estrategia de mercadeo que debe terminar en una posición en la mente del consumidor o usuario de bienes y servicios. Señala los pasos adecuados para hacer que el ciudadano o la comunidad pueda recibir un servicio acorde con sus deseos y requerimientos, y lo más importante ajustado al cumplimiento de normas y estatutos legales de obligatoria aplicación. Finalmente, señala una metodología para abordar en profundidad el mercadeo vía internet.

### **WEBGRAFÍA**

Comunicaciones en las administraciones públicas y aproximación a los ciudadanos. Disponible en: [pagina.jecm.es/ear/descarga/A177.pdf](http://pagina.jecm.es/ear/descarga/A177.pdf)

Gestión del cambio en el sector público. Mario Waissbluth. Disponible en: [www.logotec.cl/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

Guía de atención y servicio al ciudadano. Disponible en: [www.prosperidadsocial.gov.co](http://www.prosperidadsocial.gov.co)

Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones públicas. Disponible en: [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co)

Penaglia Vásquez, F. E. (2012). *La paradoja del poder: ¿Elitización o empoderamiento colectivo?*, Polis. Publicado el 13 diciembre 2012. [En línea], 32 | 2012.1. Disponible en: <http://polis.revues.org/6515>

## GLOSARIO

<b>Comunicación:</b>	Proceso donde el emisor transfiere información a receptor que entiende cabalmente su contenido.
<b>Cultura organizacional:</b>	Manera como organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.
<b>Gestión del cambio:</b>	Modificar significativamente reglas, supuestos y actitudes relacionadas con una forma preestablecida para desarrollar una actividad.
<b>Servicio al ciudadano:</b>	Estrategia orientada hacia la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del ciudadano.
<b>Toma de decisiones:</b>	Proceso que en la organización identifica problemas y los resuelve.
<b>Trabajo en equipo:</b>	Grupo de colaboradores responsables de un proceso total o un segmento de este, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.