

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA
DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

POSTULANTE : MOYA ACOSTA CIMAR VLADIMIR

TUTOR ACADÉMICO : LIC. CARLOS M. CASTILLO BALBOA

SUPERVISOR : LIC. ADEMAR TRINO

LA PAZ - BOLIVIA

2009

DEDICATORIA

A Dios Padre, por hacer realidad el Milagro y la Bendición, que nos acompaña, con un amor incondicional sin esperar nada a cambio, que al abrir nuestros ojos y al decir nuestras primeras palabras, solo la llamamos MAMÁ.

DEDICATORIA

Mamita ahora no solo tengo que agradecerte, que me hayas dado la vida, sino también, que me hayas apoyado en este camino hacia la profesionalidad, que me apoyas en mis sueños y me das FÉ para seguir a paso firme.

A mi papá y mis hermanos, que aunque estén tan lejos, los siento tan cerca, que el AMOR de familia, no son solo abrazos, sino que hay que sentirlo en el corazón.

A la Lottecita y al Kellert por todas sus enseñanzas y consejos me dieron la PAZ en momentos difíciles.

A mis amigos "P.B." que con su ALEGRÍA y hermandad me dieron las fuerzas para seguir adelante.

GRACIAS TOTALES

AGRADECIMIENTOS

Al Maestro Jesús, por darme la oportunidad de Vivir y mejorar cada día. Siguiendo sus enseñanzas y mas que eso "Su Ejemplo de Vida".

Expresar mi agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés a mi Carrera por brindarme el honor y orgullo, de haber sido parte de la misma.

A mi tutor Lic. Carlos M. Castillo Balboa por el apoyo y la confianza brindada a lo largo de todo este proceso y desarrollo del tema. A la Lic. Carla por su guía y consejo. Al Ing. Alejandro Mallea Morales por sus recomendaciones y ayuda desinteresada.

De la misma manera el reconocimiento a La Prefectura del Departamento de La Paz en la Gestión del Dr. José Luís Paredes por habernos dado la oportunidad, no solo a mi persona sino también a varios alumnos de la U.M.S.A. para realizar en esta institución, nuestras practicas pre-profesionales.

...porque la grandeza de la obra no está en la obra misma, sino en el pensar y el sentir de aquél que la realiza.

Orígenes de la Civilización Adámica



INDICE

ÍNDICE

Introducción	
I.	Planteamiento del Problema..... 1
II.	Objetivos..... 3
2.1	Objetivo General..... 3
2.2	Objetivos Específicos 3
III.	Alcances de la Investigación..... 4
3.1	Alcance Geográfico 4
3.2	Alcance Temporal..... 4
3.3	Alcance Institucional..... 4
IV.	Metodología de la Investigación..... 4
4.1	Método Deductivo..... 5
V.	Tipo de Investigación..... 5
5.1	Investigación Descriptiva 5
VI.	Niveles de Información y Técnica de Recolección de Datos 6
6.1	Información Primaria 6
6.2	Información Secundaria..... 6
6.3	Técnicas..... 7
6.3.1	La Encuesta 7
6.3.2	La Entrevista 7
6.3.3	La Observación 8
VII.	Cronograma de Actividades..... 8

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

LA ORGANIZACIÓN

1.1	Concepto de Organización..... 10
1.2	Las Organizaciones como Sistemas Sociales..... 11
1.3	Las Organizaciones y el Ambiente..... 11

1.4	Eficacia Organizacional.....	12
1.5	Las Personas.....	15
1.5.1	La Naturaleza Compleja del Hombre.....	15
1.6	Motivación Humana.....	16
1.6.1	Ciclo Motivacional.....	17
1.7	Clima Organizacional.....	18
1.8	Comunicación.....	19
1.9	Barreras a la Comunicación.....	20
1.9.1	Barreras Personales.....	21
1.9.2	Barreras Físicas.....	21
1.9.3	Barreras Semánticas.....	21
1.10	El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	22
1.11	Comportamiento Organizacional.....	22
1.11.1	Importancia.....	23
1.11.2	Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	24
1.12	Desarrollo Organizacional.....	25
1.12.1	Finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional.....	26
1.12.2	Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.....	27
1.12.3	Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional.....	30
1.12.4	Fases del Desarrollo Organizacional.....	30
1.12.5	Estrategias del Desarrollo Organizacional.....	32
1.13	Cultura Organizacional.....	34
1.13.1	Tipos de Cultura Organizacional.....	35
1.13.2	Características de la Cultura Organizacional.....	39
1.13.3	Medición de la Cultura Organizacional.....	40
1.14	Cambio Organizacional.....	41
1.15	La Administración Pública.....	43
1.15.1	Antecedentes Históricos.....	43
1.15.2	Concepto de Administración Pública.....	43
1.15.3	Diferencias entre Administración Pública y Privada.....	45

CAPÍTULO II

MARCO LEGAL

2.1	Constitución Política del Estado.....	46
2.2	Ley de Administración y Control Gubernamental (1178) SAFCO.....	46
2.3	Sistema de Organización Administrativa (SOA).....	49
2.4	Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público.....	51
2.5	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	54

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1	Objetivos del Diagnóstico.....	56
3.1.1	Objetivo General.....	56
3.1.2	Objetivos Específicos.....	56
3.2	Aspectos Metodológicos del Diagnóstico	57
3.2.1	Diagnóstico Administrativo (Causa - Efecto).....	57
3.2.2	Unidades de Estudio y Sujetos de Investigación.....	57
3.2.2.1	Unidades de Estudio	57
3.2.2.2	Sujetos de Investigación.....	57
3.2.3	Determinación y Elección de la Muestra.....	59
3.2.4	Instrumentos de Investigación.....	59
3.2.5	Etapas del Diagnóstico.....	59
3.3	Operacionalización de Variables	60
3.4	Resultados	63
3.4.1	Resultados Encuestas Realizadas a los Funcionarios de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz	63
3.4.2	Resultados Entrevistas Realizadas en la Dirección Administrativa y en otras Direcciones o Secciones	85
3.5	Conclusiones	87

3.5.1	Conclusiones en Función al Marco Teórico.....	87
3.5.2	Conclusiones en Función a los Resultados de los Cuestionarios Aplicados a los Funcionarios en la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz	89
3.5.3	Conclusiones en Función a los Resultados de las Entrevistas Realizadas en la Dirección Administrativa y en otras Direcciones o Secciones.....	91
3.5.4	Conclusiones en Función a los Objetivos Especificos de la Investigación.....	92

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1	Desarrollo del MDO Propuesto	94
4.2	Bases del MDO.....	94
4.2.1	Modelo de DO relacionado con Cambios en el Comportamiento.....	95
4.3	Objetivo del Modelo de Desarrollo Organizacional Propuesto	98
4.4	Diseño del Modelo	99
4.5	Ventajas del MDO.....	100
4.6	Funcionamiento del MDO	101
4.7	Designación de un Encargado del MDO	111
4.8	Etapas y Estructura del MDO.....	113
4.8.1	Preparación.....	113
4.8.2	Diagnóstico.....	121
4.8.3	Eliminación de Barreras.....	123
4.8.4	Planificación.....	123
4.8.5	Implementación.....	124
4.8.6	Evaluación	126
4.9	Fase de Cambio.....	126
4.9.1	Cambios hacia las Personas.....	127

4.9.2	Cambio hacia los Grupos.....	130
4.10	Representación Gráfica de la Propuesta	130
4.11	Recomendaciones	132

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1	El Éxito Organizacional	14
Figura Nº 2	Personas como Personas y Personas como Recursos.....	15
Figura Nº 3	Modelo Básico de Motivación	17
Figura Nº 4	Etapas del Ciclo Motivacional que Implica la Satisfacción de una Necesidad	18
Figura Nº 5	Fases del Desarrollo Organizacional	31
Figura Nº 6	Pregunta 1.1 Cuestionario Anexo 1.....	64
Figura Nº 7	Pregunta 1.2 Cuestionario Anexo 1.....	65
Figura Nº 8	Pregunta 1.3 Cuestionario Anexo 1.....	66
Figura Nº 9	Pregunta 2.1 Cuestionario Anexo 1.....	68
Figura Nº 10	Pregunta 2.2 Cuestionario Anexo 1.....	69
Figura Nº 11	Pregunta 3.1 Cuestionario Anexo 1.....	71
Figura Nº 12	Pregunta 3.2 Cuestionario Anexo 1.....	72
Figura Nº 13	Pregunta 4.1 Cuestionario Anexo 1.....	73
Figura Nº 14	Pregunta 4.2 Cuestionario Anexo 1.....	74
Figura Nº 15	Pregunta 4.3 Cuestionario Anexo 1.....	75
Figura Nº 16	Pregunta 5.1 Cuestionario Anexo 1.....	77
Figura Nº 17	Pregunta 5.2 Cuestionario Anexo 1.....	78
Figura Nº 18	Pregunta 5.3 Cuestionario Anexo 1.....	79
Figura Nº 19	Pregunta 6.1 Cuestionario Anexo 1.....	81
Figura Nº 20	Pregunta 6.2 Cuestionario Anexo 1.....	82
Figura Nº 21	Pregunta 7.1 Cuestionario Anexo 1.....	83
Figura Nº 22	Pregunta 7.2 Cuestionario Anexo 1.....	85
Figura Nº 23	Cambio Organizacional.....	96
Figura Nº 24	Fuerzas Externas e Internas para el Cambio.....	98
Figura Nº 25	Objetivo del Modelo de Desarrollo Organizacional.....	99
Figura Nº 26	Ventajas del Modelo de Desarrollo Organizacional.....	101

Figura Nº 27	Desarrollo de Equipos.....	104
Figura Nº 28	Suministro de Información Adicional.....	107
Figura Nº 29	Tratamiento del Conflicto Intergrupal.....	110
Figura Nº 30	Encargado del MDO y su Relación con el Personal.....	111
Figura Nº 31	Funcionamiento.....	112
Figura Nº 32	Boletín Informativo.....	117
Figura Nº 33	Correos Electrónicos Dirigidos al Personal de la Dirección Administrativa	118
Figura Nº 34	Afiche.....	119
Figura Nº 35	CD Interactivo para Taller de Capacitación.....	121
Figura Nº 36	Esquema del Diagnóstico Preliminar.....	122
Figura Nº 37	Fases del Cambio Organizacional.....	126
Figura Nº 38	Pizarrón de Alarde.....	128
Figura Nº 39	Representación Gráfica de la Propuesta.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Diferencias entre la Administración Pública y la Privada.....	45
Tabla N° 2	Número de Funcionarios Encuestados en la Dirección Administrativa.....	58
Tabla N° 3	Número de Personas Entrevistadas en la Dirección Administrativa y en otras Direcciones ó Secciones.....	58
Tabla N° 4	Operacionalización de Variables – Cuestionario Aplicado a los Funcionarios de la Dirección Administrativa.....	60
Tabla N° 5	Operacionalización de Variables – Guía de Entrevista Aplicada en la Dirección Administrativa y en otras Direcciones o Secciones.....	61
Tabla N° 6	Matriz Causa - Efecto.....	62
Tabla N° 7	Pregunta 1.1 Cuestionario Anexo 1.....	63
Tabla N° 8	Pregunta 1.2 Cuestionario Anexo 1.....	65
Tabla N° 9	Pregunta 1.3 Cuestionario Anexo 1.....	66
Tabla N° 10	Pregunta 2.1 Cuestionario Anexo 1.....	67
Tabla N° 11	Pregunta 2.2 Cuestionario Anexo 1.....	69
Tabla N° 12	Pregunta 3.1 Cuestionario Anexo 1.....	70
Tabla N° 13	Pregunta 3.2 Cuestionario Anexo 1.....	71
Tabla N° 14	Pregunta 4.1 Cuestionario Anexo 1.....	73
Tabla N° 15	Pregunta 4.2 Cuestionario Anexo 1.....	74
Tabla N° 16	Pregunta 4.3 Cuestionario Anexo 1.....	75
Tabla N° 17	Pregunta 5.1 Cuestionario Anexo 1.....	76
Tabla N° 18	Pregunta 5.2 Cuestionario Anexo 1.....	78
Tabla N° 19	Pregunta 5.3 Cuestionario Anexo 1.....	79
Tabla N° 20	Pregunta 6.1 Cuestionario Anexo 1.....	80
Tabla N° 21	Pregunta 6.2 Cuestionario Anexo 1.....	82
Tabla N° 22	Pregunta 7.1 Cuestionario Anexo 1.....	83
Tabla N° 23	Pregunta 7.2 Cuestionario Anexo 1.....	84
Tabla N° 24	Formato Intervenciones Aplicadas al Personal.....	102

Tabla N° 25	Formato Intervenciones Aplicadas al Personal.....	105
Tabla N° 26	Formato Intervenciones Aplicadas al Personal.....	108
Tabla N° 27	Contenido de los Cursos de Capacitación.....	120
Tabla N° 28	Cronograma de Implementación del MDO.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N° 1 Cuestionario
- Anexo N° 2 Guía de Entrevista
- Anexo N° 3 Guía de Entrevista
- Anexo N° 4 Organigrama de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz

Un árbol enorme crece de un tierno retoño. Un camino de mil pasos comienza en un solo paso

Lao-Tsé

HE DECIDIDO ENFRENTAR
LA REALIDAD, ASÍ QUE
APENAS SE PONGA LINDA
ME AVISAN



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una nueva visión institucional, orientada a la sociedad a través de la formación de profesionales con una vocación de servicio en beneficio del desarrollo del país, ha implementado la modalidad de Trabajo Dirigido como forma de titulación, con la finalidad de que los egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras puedan aportar con conocimientos académicos, para lograr soluciones específicas a problemas presentados en las entidades públicas y privadas.

En este contexto, la Prefectura del Departamento de La Paz suscribe un convenio interinstitucional con la Universidad Mayor de San Andrés, cuyo objetivo es la elaboración de un producto determinado, el cuál puede satisfacer las necesidades de la institución. A través de éste convenio, la Prefectura del Departamento de La Paz brinda a estudiantes de la Universidad Mayor de San Andrés información y apoyo para la realización de trabajos y prácticas requeridas.

Los trabajos individuales ó de equipo serán realizados bajo la supervisión de la Universidad Mayor de San Andrés, donde la Prefectura del Departamento de La Paz, de acuerdo a su disponibilidad facilitará los ambientes, información y enseres que contribuyan a la formación de Recursos Humanos dentro de las exigencias y planes de trabajo formulados por la Universidad.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Prefectura del Departamento de La Paz tiene la misión de promover el

desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de los pobladores del Departamento de La Paz, por medio de la implementación de la estrategia de desarrollo, a través de sus diferentes direcciones.

Sin embargo, debido a diversos factores en el desempeño del personal de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, como ser: poca iniciativa, falta de comunicación, cooperación, colaboración espontánea, falta de compromiso e interés; es que se originan conflictos, tensiones y retrasos que ocasionan que en la actualidad ésta Dirección atraviese por limitaciones administrativas que directamente afectan al desenvolvimiento de las actividades internas de la propia institución, repercutiendo en la imagen de la misma.

A consecuencia de lo expuesto, la Dirección Administrativa no contribuye, adecuadamente, al cumplimiento de los objetivos, metas y fines propuestos por la Prefectura del Departamento, que se orienten a la programación de actividades y a la evaluación del desempeño de sectores, grupos e individuos.

Por tanto, resulta imperante contribuir con el establecimiento de un clima de confianza, estimulando las emociones y sentimientos de las personas, despertando la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de éstos individuos dentro de la institución; generándose una mejora continúa dentro de las actividades diarias que se llevan a cabo en esta dirección, contribuyéndose al cumplimiento de los objetivos propuestos. Las técnicas de desarrollo organizacional implican entre otras: comunicación, capacitación y retroalimentación. La formación de equipos, consultoría de procesos, enriquecimiento de puestos, modificación de la conducta organizacional.

II. OBJETIVOS

Dentro de los objetivos se encuentran los siguientes:

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional para la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura interna de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Identificar el comportamiento del personal de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Conocer los factores que afectan el desempeño del personal en la institución.
- Generar información acerca de la realidad organizacional vinculados con la eficiencia organizacional.
- Contribuir a la mejora, de los procesos, de solución de problemas presentados en la Dirección Administrativa.
- Coadyuvar a la mejora del comportamiento organizacional del personal de la Dirección Administrativa.
- Contribuir mediante la propuesta, para que se cumplan los objetivos trazados por la Dirección Administrativa.

III. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los alcances que se plantean en la investigación se encuentran los siguientes:

3.1 ALCANCE GEOGRÁFICO

La investigación se realizó en la Prefectura del Departamento de La Paz, ubicada en la Calle Comercio N° 1200 esquina Ayacucho de la ciudad de La Paz.

3.2 ALCANCE TEMPORAL

Para la realización del presente trabajo de investigación se consideró la Gestión 2008.

3.3 ALCANCE INSTITUCIONAL

El presente trabajo tomó en cuenta a la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología utilizada representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema”.¹

La naturaleza del tema planteado en el presente Trabajo Dirigido, requirió

¹ ZORRILLA, Santiago y TORREZ, X. Miguel, “Guía para Elaborar la Tesis”, 2da. Edición, México 1998, Pág. 31.

la utilización de métodos de investigación que permitieron formar un curso de acción para alcanzar este propósito, por tanto el proceso metodológico que se empleó fue el Método Deductivo.

4.1 MÉTODO DEDUCTIVO

“El Método Deductivo, es definido como la manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos. En otras palabras es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones”.²

“Este método parte de lo general a lo particular. Busca procesar y puntualizar aspectos actuales de la problemática a partir de la recolección, clasificación y cálculo de las principales relaciones proporcionales del comportamiento de cada uno de los objetivos de estudio”.³

V. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Trabajo Dirigido se apoyó en el Tipo de Investigación Descriptivo con el propósito de proporcionar soluciones a los problemas identificados.

5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Este tipo de investigación es aquella que busca especificar las propiedades importantes de: personas, grupos, organizaciones ó cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Su propósito es medir ó evaluar

² ARANDIA S., Lexin, “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”, 1993, Pág. 78.

³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw Hill, México 1998, Pág. 59.

diversos aspectos, dimensiones ó componentes de lo que se está investigando, se relaciona con una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas en forma independiente para así describir lo que se investiga.

VI. NIVELES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de información siempre debe realizarse de una forma minuciosa y con la precaución de que este sea de la mayor precisión y fiabilidad posible, por esta razón la información requerida para el Trabajo Dirigido será primaria y secundaria.

6.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

El relevamiento de información primaria se constituye en el trabajo de campo específicamente, con la utilización de las técnicas que coadyuvarán en el proceso del Trabajo Dirigido:

- La Encuesta.
- La Entrevista.
- La Observación.

6.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes secundarias (de segunda mano) se basarán principalmente en documentación ya elaborada con anterioridad. Es toda aquella información bibliográfica utilizada como ser: informes, datos estadísticos, índice de otras gestiones, toda esta información será recolectada y posteriormente analizada.

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento particular”.⁴

6.3 TÉCNICAS

6.3.1 LA ENCUESTA

“Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias”.⁵

“La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema”.⁶

La técnica de la encuesta, brinda la obtención de información en forma precisa, abarcando la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, mediante este instrumento se logró captar las percepciones en la diversidad de criterios.

6.3.2 LA ENTREVISTA

“Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado). La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, es posible definir a la entrevista como el arte de escuchar y captar

⁴ Idem, Pág. 23.

⁵ Idem, Pág. 129.

⁶ MUNCH, Lourdes; ÁNGELES, Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación, Editorial Trillas, México 2001, Pág. 54.

información, esta habilidad requiere de capacitación pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador”.⁷

La entrevista brinda la obtención de mayor información de la que se habría previsto debido al contacto directo y la posibilidad de persuasión para generar una mayor fluidez de datos.

6.3.3 LA OBSERVACIÓN

“Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Es un método que permite obtener la determinación de lo que se va a observar, estará determinado por lo que se está investigando, pero, generalmente se observan características y condicionantes de los individuos, conductas, actividades o factores ambientales”.⁸

La observación de procesos es una técnica que muestra la estructura de actividades reales de un proceso específico, de esta forma el diagnóstico o el trabajo de investigación llega a fortalecerse con las experiencias cotidianas y los verdaderos procesos que enriquecen la valoración de actividades que se realizan necesarias para complementar el proceso de investigación.

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta el cronograma de actividades para el presente Trabajo Dirigido:

⁷ Ibidem, Pág. 62.

⁸ PINEDA E.; ALVARADO E.; CANALES F. Metodología de la Investigación. 2001, Pág. 126.

**“MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
 DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

GESTIÓN 2008 - 2009

ACTIVIDADES /TIEMPO →	MESES																																					
	1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5to mes				6to mes				7mo mes				8vo mes									
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Etapa I Planeación y Determinación del Trabajo																																						
1.1 Estudio Preliminar	■	■																																				
1.2 Recopilación de Información	■	■	■	■																																		
1.3 Perfil Preliminar			■	■	■																																	
Etapa II Marco Teórico, Institucional y Legal																																						
2.1 Desarrollo del Marco Teórico					■	■	■	■																														
2.2 Desarrollo del Marco Institucional									■	■	■																											
2.3 Desarrollo del Marco Legal												■	■																									
Etapa III Marco Diagnóstico																																						
3.1 Trabajo de Campo Entrevistas																	■	■	■																			
3.2 Trabajo de Campo Encuestas																		■	■	■																		
3.3 Tabulación de la Información																			■	■	■																	
3.4 Interpretación de los Resultados																					■	■	■															
3.5 Conclusiones																						■	■	■														
Etapa IV Desarrollo de la Propuesta																																						
4.1 Desarrollo de la Propuesta																																						
4.2 Desarrollo de las Recomendaciones																																						
4.3 Entrega del Documento a la Carrera de Administración de Empresas.																																						

Fuente: Elaboración Propia

Busca la respuesta en el mismo lugar de donde vino la pregunta.
Proverbio SUFI



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.⁹

“La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan”.¹⁰ Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común.

“La disposición de contribuir con acción quiere decir, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aún en la misma persona”.¹¹

⁹ CHESTER, I. Barnard. As funcoes do executivo, 1971.

¹⁰ Extractado del sitio de internet: <http://www.Jefry2002@hispavista.com>.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000, Pág. 8.

“En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales”.¹²

1.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas para lograr objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Existen organizaciones dedicadas específicamente a conseguir ganancias para autosostenerse con los excedentes financieros y permitir el retorno a la inversión o capital, y organizaciones cuyos objetivos principales no son obtener ganancias. Por consiguiente, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro”.¹³

1.3 LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

“Las organizaciones no son absolutas, no se encuentran solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Desde una perspectiva más amplia, ambiente comprende todo el universo, vasto, amplio, genérico y difuso”.¹⁴

Es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general (o macroambiente) y el ambiente de tarea (o microambiente). El segundo está

¹² Idem. 8.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000, Pág. 15.

¹⁴ Idem, Pág. 39.

contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se halla inmerso en un suprasistema. El ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas intrincadas que se cruzan, chocan, se oponen, se multiplican, se anulan y se potencian provocando acciones, reacciones, inestabilidad, cambio, y por consiguiente, complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones y circunstancias creadas. El escenario ambiental influye con fuerza en todas las organizaciones, afectando a algunas con mayor o menor impacto y creando condiciones más o menos favorables.

1.4 EFICACIA ORGANIZACIONAL

“Muchos autores hablan de eficacia organizacional en términos de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento del valor en inventario, utilización de la fábrica y el equipo, relación entre capital y facturación, capital y ganancia, etc.”.¹⁵

Recientemente, algunos teóricos sobre de la administración y la organización sugirieron medidas de eficacia en función de los activos humanos.

“Con base a los planteamientos de Ayris, Likert y otros, Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia organizacional:

- a) Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada;

¹⁵ Ibidem, Pág. 48.

- b) Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo;
- c) Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo;
- d) Buenas relaciones interpersonales;
- e) Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas);
- f) Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa;
- g) Utilización adecuada de fuerza laboral calificada;
- h) Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo”.¹⁶

La eficacia organizacional lleva a la eficiencia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

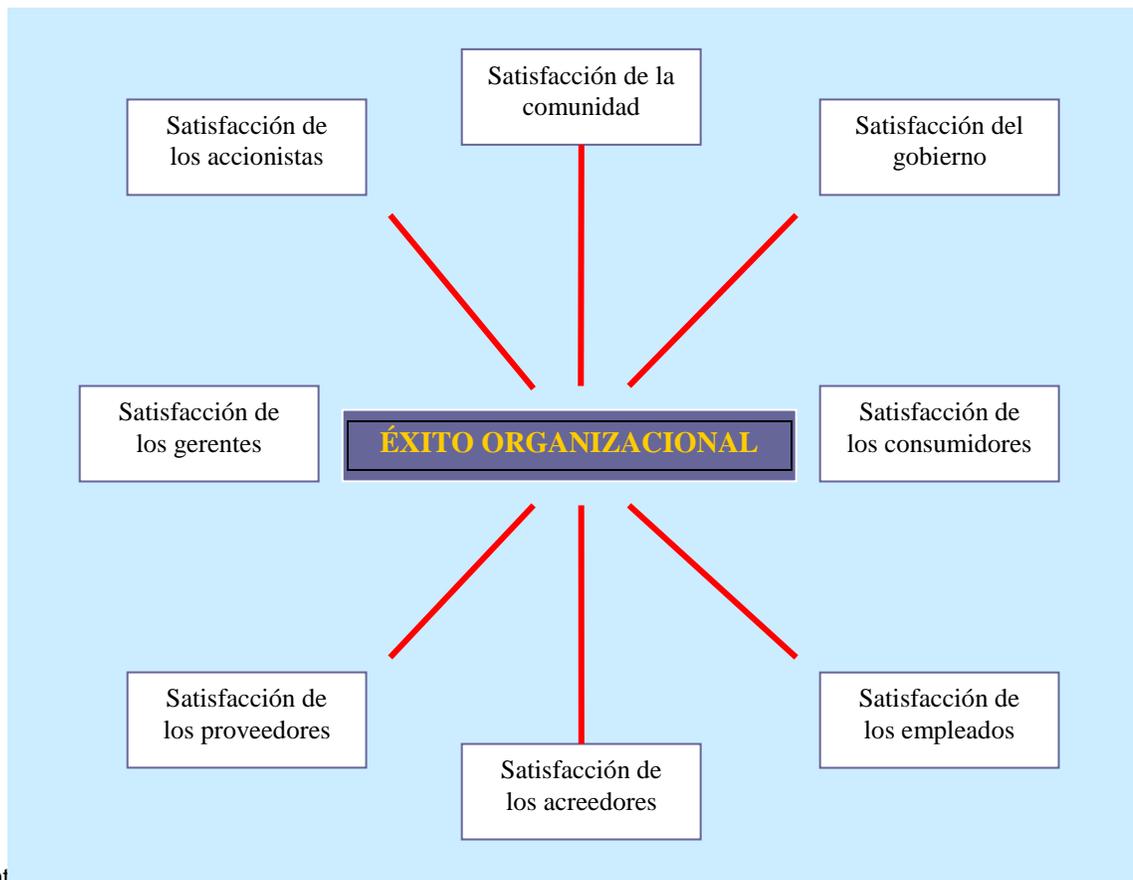
- Alcance de los objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.

La eficacia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficiencia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para que las organizaciones logren un

¹⁶ Idem, Pág. 51.

alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados”.¹⁷

Figura N° 1
El Éxito Organizacional



Fuente

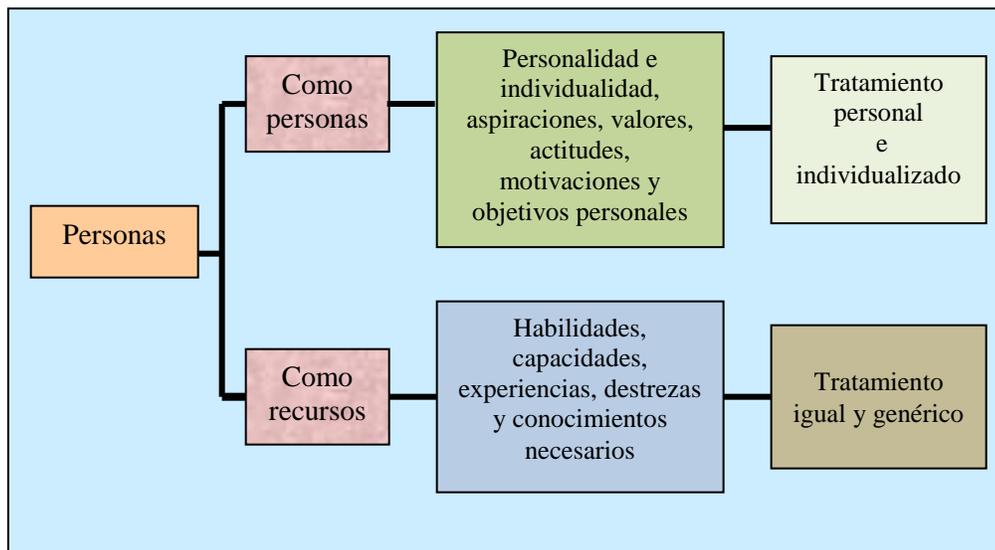
1.5 LAS PERSONAS

¹⁷ KENNETH, J. Manual de Administración Estratégica. 2004, Pág. 104.

1.5.1 LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE

“Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial de la administración de recursos humanos”.¹⁸ Desde esta perspectiva, las personas pueden ser vistas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y las personas como recursos dotadas de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

Figura N° 2
Personas como Personas y Personas como Recursos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000.

1.6 MOTIVACIÓN HUMANA

¹⁸ Idem, Pág. 60.

“Motivo, es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.¹⁹

“Las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes; además de variar éstas con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano”:²⁰

- **EL COMPORTAMIENTO ES CAUSADO**

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en impulsos internos o externos.

- **EL COMPORTAMIENTO ES MOTIVADO**

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

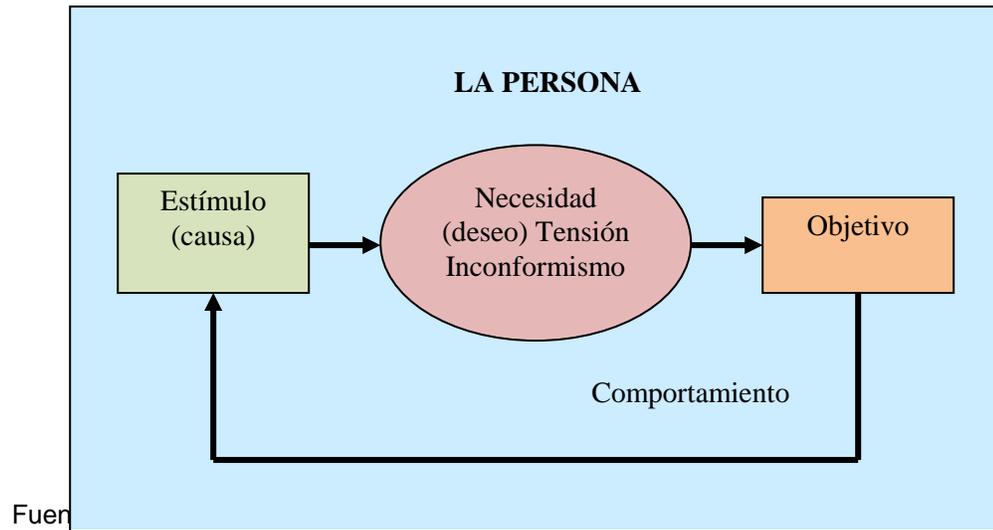
- **EL COMPORTAMIENTO ESTÁ ORIENTADO HACIA OBJETIVOS**

En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

¹⁹ KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. Organization and Management. 1970, Pág. 245.

²⁰ Ibidem, Pág. 69.

Figura N° 3
Modelo Básico de Motivación

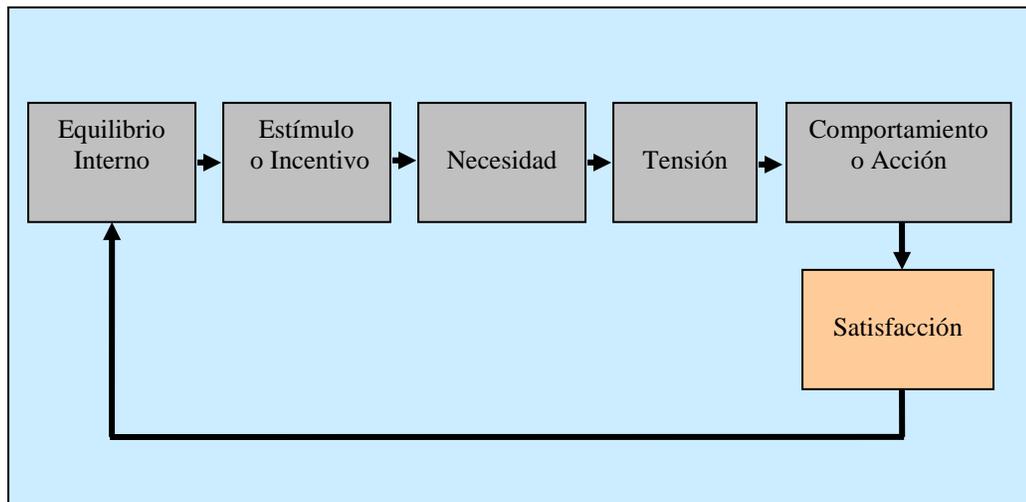


1.6.1 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá una necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. A continuación se muestra el ciclo motivacional:

Figura N° 4
Etapas del Ciclo Motivacional que Implica la Satisfacción de una Necesidad



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000.

1.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

“El concepto motivación conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional); los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación”.²¹

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2000, Pág. 84-85.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro; el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

“El clima organizacional está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución”.²²

1.8 COMUNICACIÓN

“Las personas se relacionan continuamente con otras por medio de la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”.²³

“La comunicación consiste en un acto mediante el cual un individuo establece con otro, u otros un contacto que le permite transmitir una

²² MENDOZA FUNG, María Elena. Fundamentos de la Comunicación Organizacional.2000. Pág. 26.

²³ MORGAN Gareth. Imágenes de la Organización. 2001, Pág. 87.

²⁴ LOPEZ, José. Documento Extractado del sitio de internet [http:// www. sala de prensa.org.](http://www.sala.de.prensa.org.), 2002.

determinada información. La realización de un acto comunicativo puede responder a diversas finalidades:

- Transmisión de información.
- Intento de influir en los otros.
- Manifestación de los propios estados o pensamientos.
- Realización de actos”.²⁴

Se pueden encontrar dos tipos de procesos comunicativos:

- a) Comunicación Unilateral: que representa un acto en el que un emisor emite un mensaje que el receptor percibe.
- b) Comunicación Bilateral: que representa un acto en el que el emisor emite un mensaje que percibe el receptor y, posteriormente, ese receptor se convierte en emisor de un nuevo mensaje que captará el antiguo emisor.

1.9 BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

“En el proceso de comunicación también pueden existir problemas que traen como consecuencia los tan frecuentes “malentendidos” o “fallas de comunicación”. Las barreras son obstáculos en el proceso que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cuál afecta la nitidez del mensaje”.²⁵

²⁵ PLANT, Robert. Formulación de una Estrategia. 2001, Pág. 80.

Existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.

1.9.1 BARRERAS PERSONALES

Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Por ejemplo, cuando alguien está triste puede percibir el mensaje de manera negativa; o al contrario modifica la manera de captar el mensaje debido a lo que siente.

1.9.2 BARRERAS FÍSICAS

Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, por ejemplo un ruido repentino, un lugar muy bullicioso donde se lleve a cabo la comunicación, un teléfono con interferencia, etc.

1.9.3 BARRERAS SEMÁNTICAS

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales uno se comunica, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor.

Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere “lo más pronto posible”, esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como “inmediatamente”, hasta la que lo entiende como “rápido pero no es tan urgente”.

1.10 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización., todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

“Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas”.²⁶

1.11 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización”.²⁷

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento

²⁶ DAVIS y NEWSTROM. Comportamiento Organizacional. 1990, Pág. 93.

²⁷Extractado del sitio de internet: <http://http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>

en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquellas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas)".²⁸

1.11.1 IMPORTANCIA

“El comportamiento organizacional se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia. Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades

²⁸ GIBSON, James, IVANCEVICH, L., DONNELLY John, JAMES, H. Las Organizaciones, Estructura, Procesos. 1992, Pág. 91.

deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

1.11.2 OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Dentro de los objetivos del comportamiento organizacional se encuentran los siguientes:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional.
- En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo.
- Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito”.²⁹

1.12 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad”.³⁰

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora Maria Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: “proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados”.³¹

Richard Beckard define al D.O. como un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la

²⁹ Extractado del sitio de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional.

³⁰ RIVAS QUINTO, José Freddys. Extractado del sitio de internet: <http://www.Jefry2002@hispavista.com>.

³¹ MENDOZA FUNG, María Elena. Fundamentos de la Comunicación Organizacional.2000. Pág. 47.

efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Para Warren Bennis, el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Blake y Mouton, al referirse al D.O. indican que es un desarrollo sistemático y señalan que es un conjunto de conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar una compañía de la situación en que presente menos excelencia.

Lawrence y Lorch describen a las etapas del desarrollo organizacional como el diagnóstico, planeamiento de la acción, ejecución y evaluación, bajo la premisa de la teoría de sistemas y el modelo de integración y diferenciación.

A su vez, señalan las áreas en las que se puede intervenir; organización y ambiente, entre grupos, individuo – organización y la última, entre individuos, sin dar una definición, hablan de que: con el D.O. se quiere encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual a uno más desarrollado.

1.12.1 FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El desarrollo organizacional (D.O.) propende que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio”.³²

³² Ibidem, Pág. 50.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung cuando plantea:

“...Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.³³

Las metas del D.O. son:

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización,
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización,
- 3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

1.12.2 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

“Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

³³ Idem, Pág. 51.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza y respeto entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.”.³⁴
- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las tres competencias.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e

³⁴ Idem, Pág. 57.

interacción entre ellas.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en la relación con las características.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.

1.12.3 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL D.O.

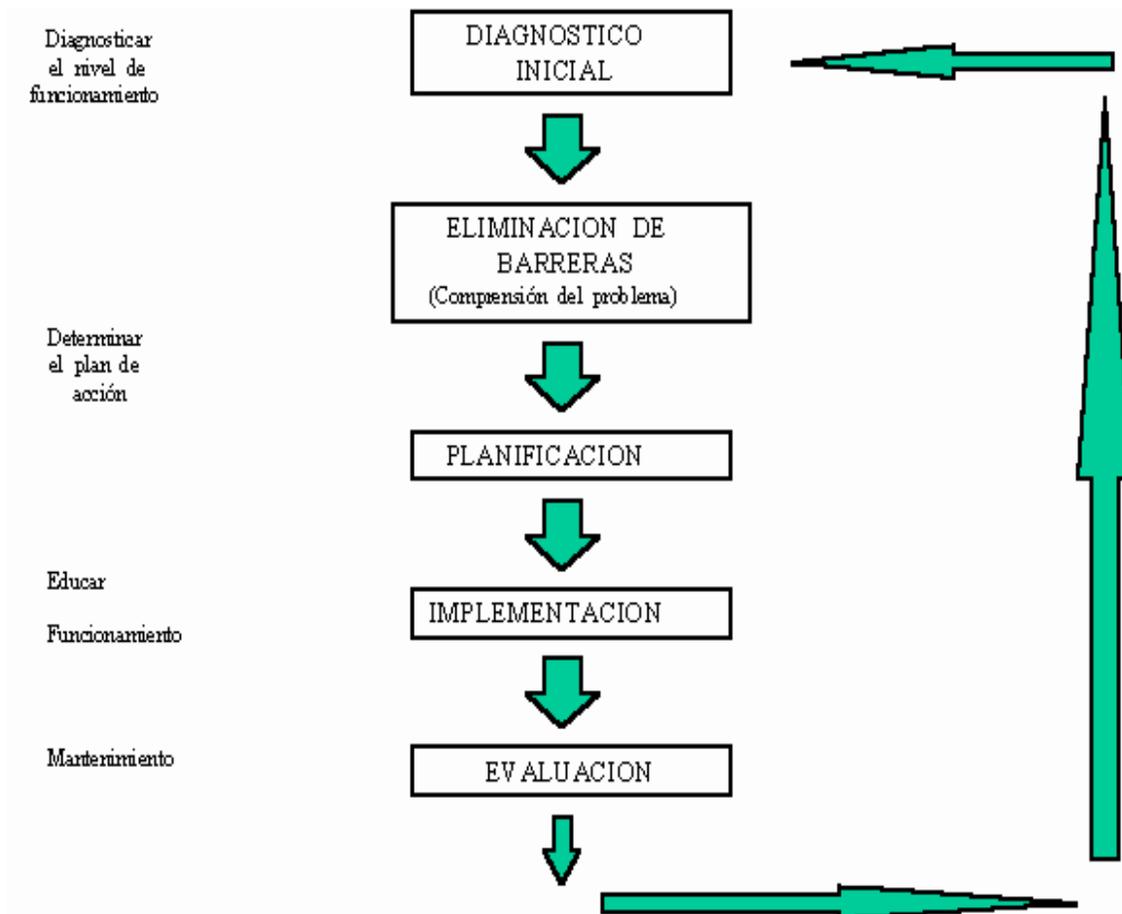
La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente, el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas: el de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

1.12.4 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Para Argyris la aplicación de un modelo de D.O. en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo

organizacional siguen las siguientes fases”:³⁵ A continuación se presenta el esquema propuesto por Argyris respecto a las fases del Desarrollo Organizacional y su respectiva secuencia:

Figura N° 5
Fases del Desarrollo Organizacional



Fuente: Extractado del sitio de internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz2.shtml>.

³⁵ Extractado del sitio de internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz2.shtml>.

La figura expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico Inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación.

Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

1.12.5 ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen.

Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia, el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello, por otra parte, en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juegan un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen.

En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar. Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana”.³⁶

³⁶ HALL, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso. 2005, Pág. 65.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los demás, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en las relaciones humanas. Evitándose así los conflictos que constituyen una amenaza en la productividad de los grupos de trabajo.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas. La gran preocupación en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos, sin olvidarse de la efectiva colaboración individual para que los objetivos se cumplan, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas, es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

“El Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales

del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización”.³⁷

1.13 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad”.³⁸

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

Granell (1997) define el término como “...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas...”

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

García y Dolan (1997) definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.

³⁷ Idem, Pág. 68.

³⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 2004. Pág. 78.

”La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización”.³⁹

1.13.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y por tanto, desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.

Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras. Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno.

³⁹ Idem, Pág. 89.

A pesar de ello, sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, se establecerá esta tipología:

A) CULTURA BUROCRÁTICA

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano, la forma de controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para mejorar sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces al momento de ocupar cargos directivos en la sociedad.

B) CENTRALIZACIÓN DEL PODER

El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio.

Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura; estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por el adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un “oficio”, que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales. Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: “los conflictos no existen”, y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

C) CULTURA PERMISIVA

Representa la cultura del “laissezfaire”, que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una “unidad celular” independiente. Se defiende por encima de todo la “libertad de cátedra” y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular.

El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla, no escrita, indica que: la organización está

subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, esto crea una cierta “anarquía organizada” donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros.

La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socioafectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

D) CULTURA COLABORATIVA

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, autorevisión, aprendizaje profesional compartido; interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente.

Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones.

Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

1.13.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Las organizaciones, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura.

Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los

empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Rara vez los empleados hablarán explícitamente sobre la cultura en la que trabajan (aunque esto comenzó a cambiar cuando la popularidad de las culturas tuvo su momento de auge en la década de los 80). La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados, por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía".⁴⁰

1.13.3 MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias.

En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las

⁴⁰Extractado del sitio de internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>.

convicciones y valores que la organización declara públicamente). Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

1.14 CAMBIO ORGANIZACIONAL

“El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional”.⁴¹

El cambio organizacional tiene premisas que se pueden enunciar de la siguiente manera:

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dada la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

⁴¹ Ibidem, Pág. 54.

5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio, ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo-beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

1.15 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.15.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. Hasta el siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la de monarca.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad. Hoy la mayor parte de los Estados han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo en Europa hasta el fin de la Edad Media.

1.15.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer”.⁴²

⁴² Extractado del sitio de internet: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html>.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos.

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la práctica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas. Por Administración Pública, generalmente, se entiende a la organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el Gobierno de un Estado.

“Se compone de todo lo que la hace efectiva: funcionarios y edificios públicos, entre otros. Por su función, es el enlace entre la ciudadanía y el poder político. Sin embargo, no sólo existe Administración Pública en el Poder Ejecutivo, sino en gran parte del Estado e incluso en entes privados que desempeñan funciones administrativas por habilitación del Estado”.⁴³

⁴³ Extractado del sitio de internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_P%C3%BAblica

1.15.3 DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La diferencia fundamental entre ambas radica en los fines perseguidos, mientras los objetivos de la Empresa Pública son: Servir a la comunidad a través de servicios públicos, la Empresa Privada persigue el lucro, otra diferencia es que la primera carece de alguna flexibilidad en sus procedimientos, debido a las limitaciones que le imponen las leyes (Sistema de Control Fiscal, Ley Financiera, Ley de Adjudicaciones, etc.), en cambio en la segunda existe mayor flexibilidad y consiguientemente agilidad en sus procedimientos. A continuación se presentan las principales diferencias traducidas en la siguiente tabla:

Tabla N° 1
Diferencias entre la Administración Pública y la Privada

TIPO FACTOR DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN PRIVADA
a. Base Legal	Derecho Público.	Derecho Privado.
b. Aspecto Financiero	Mayor capacidad de endeudamiento.	Menor capacidad de endeudamiento.
c. Utilidad	Para beneficio de la colectividad.	Para beneficio de un individuo o un grupo.
d. Fines	Sociales.	Lucrativos.
e. Autoridad	Política Suprema.	Limitada.
f. Personal	Generalmente por favor político y otros.	Generalmente seleccionado.
g. Presupuesto	Rígido.	Flexible.

Si peleas, es un día sin fortuna y muere, reconcílate y será un día de fortuna y vivirá siempre
Aforismo Tibetano



MARCO LEGAL

CAPÍTULO II

MARCO LEGAL

2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La anterior Constitución Política del Estado abrogada, en su Art. 109 Capítulo III de la Reforma a la Constitución Política del Estado Ley N° 1615 del 6 de febrero de 1995, ratifica el funcionamiento de las Prefecturas, originalmente establecidas por el Art. 5 de la Constitución Política del Estado de 1826 y el Decreto de Creación del 23 de enero de 1826, a través del cual se establece que los departamentos estarán mandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto”.⁴⁴

Por su parte la nueva Constitución Política del Estado promulgada el 7 de Febrero de 2009, menciona en la Tercera Parte referida a la Estructura y Organización Territorial del Estado en su Art. 274 que en los departamentos descentralizados se efectuará la elección de Prefectos y Consejeros mediante sufragio universal, ratificando el funcionamiento de las Prefecturas.

2.2 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (1178) SAFCO

“La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), promulgada el 20 de julio de 1990, es considerada de carácter instrumental con preeminencia sobre otras leyes de igual jerarquía y metodológicamente sistémica, puesto que define los sistemas y determina los conceptos, criterios y

⁴⁴ Extractado del sitio de Internet: <http://www.Prefecturalpz.gov.bo/Antecedentes/Ante Prin.asp>.

bases fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las entidades del sector público”,⁴⁵ establece y regula el régimen de responsabilidad por la función pública con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuentas no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- f) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

“Los Sistemas de Administración y de Control Gubernamental se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios, las Unidades Administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, la Superintendencia de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las

⁴⁵ ALIENDRE E.; Simbiosis de la Política y el Management. 2003, Pág. 23.

municipalidades, las instituciones, organismos y empresas del gobierno nacional; departamental y local y toda otra persona jurídica, donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio”.⁴⁶

Los sistemas que regula la Ley son:

- “Sistemas para Programar y Organizar las Actividades:
 - Programación de Operaciones.
 - Sistema de Organización Administrativa.
 - Sistema de Presupuesto.

- Sistema para Ejecutar las Actividades Programadas
 - Sistema de Administración de Personal
 - Sistema de Contabilidad Integrada
 - Sistemas para Controlar la Gestión del Sector Público.
 - Control Gubernamental, conformado por el Control Interno y el Control Externo Posterior”.⁴⁷

Encontrándose dentro de esta ley, el Sistema de Organización Administrativa.

⁴⁶ LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL, Art. 3.

⁴⁷ Ibidem, Art. 2.

2.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)

El Sistema de Organización Administrativa, se encuentra establecido en los artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de julio de 1990. Estas normas, son de aplicación obligatoria en todas las entidades públicas establecidas.

El Ministerio de Hacienda, en su calidad de Órgano Rector, aprobó mediante Resolución Suprema No. 217055 de 20 de mayo de 1997, las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los objetivos específicos de este sistema son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.

- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

De acuerdo a la Norma Básica, este sistema es el encargado de realizar un análisis de la estructura organizacional, con el fin de que esta pueda entregar respuestas rápidas frente a los cambios internos y externos, considerando lo siguiente:

- La cadena de mando en la comunicación descendente y ascendente.
- El tipo de información que se transmitirá regularmente.
- La frecuencia y fluidez de la información.
- El alcance y cobertura del medio de comunicación.

La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, establece que cada entidad de acuerdo con las características del servicio que presta, organizará:

- La obtención de retroalimentación de parte de los usuarios sobre la calidad de los servicios y/o bienes prestados.
- La atención de asuntos que faciliten los trámites del público usuario.
- Los medios de comunicación necesarios para facilitar la orientación al público, en los trámites y gestiones que requiera realizar.

- La recepción, el registro, la canalización y el seguimiento de sugerencias, reclamos, denuncias o cualquier otro asunto similar.

“Por tanto, para el desarrollo de los objetivos institucionales se requiere entidades estructuradas adecuadamente siguiendo los conceptos vertidos en el Sistema de Organización Administrativa. Dichas normas deben incluir en su diseño las características fundamentales de un ambiente de control adecuado, para ello, se deben establecer los medios adecuados para instaurar condiciones que favorezcan el desarrollo de las operaciones que permitan el logro de los objetivos.

Estas operaciones deben estar a cargo de funcionarios competentes que asuman sus responsabilidades formales y puedan rendir cuenta de sus actos a través de canales de comunicación preestablecidos”.⁴⁸

“La estructura organizativa debe estar diseñada de manera que exista una separación de funciones acorde con las actividades que permita la ejecución implícita de controles por oposición y no exista agrupación de funciones incompatibles sino una conjunción adecuada entre sistemas administrativos y operativos”.⁴⁹

2.4 LEY 2027 DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

La Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público, contiene en su Título Preliminar los Principios que lo regirán, el artículo 1 menciona: “el presente Estatuto se rige por los siguientes principios”:⁵⁰

⁴⁸ CENCAP; Fundamentos del Sistema de Control Gubernamental y Aspectos Conceptuales de Control Interno, Pág. 15.

⁴⁹ Idem, Pág.16.

⁵⁰ LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO, Art.1.

- Consagra el servicio exclusivo a los intereses de la colectividad,
- Impone la igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- Establece el reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad para desempeñar cargos públicos.
- Adopta la honestidad y la ética como esenciales en el desempeño del servicio público.

En el Título Primero, describe su objeto y el ámbito de su aplicación:

En cuanto al Objeto, el artículo 2 establece: “el presente Estatuto, en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado, tiene por objeto”:⁵¹

- Regular la relación del Estado con sus Servidores Públicos. No menciona Administración Pública sino Estado, lo que abarca a los Funcionarios y empleados de los tres poderes del Estado.
- Garantizar el desarrollo de la carrera Administrativa.
- Asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la Función Pública.
- Y la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

⁵¹ LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO, Art. 2.

El Ámbito de Aplicación se encuentra regulado en el artículo 3 el cual establece: “el ámbito de aplicación del presente Estatuto abarca a”:⁵²

- Todos los Servidores Públicos que presten el servicio en relación de Dependencia.
- Los que trabajen, en cualquier Entidad del Estado (independientemente de la fuente de su remuneración).
- Las Entidades autónomas, autárquicas y descentralizadas.
- Enumera descriptivamente a las carreras administrativas, en los Gobiernos Municipales, Universitarios; Escalafón Judicial, Ministerio Público; Servicio Exterior y Escalafón Diplomático; Magisterio; Salud Pública y Seguridad Social, para decir que éstos se regularán por su legislación especial, aplicable en el marco de la presente ley.
- Y por último señala que para los Servidores Públicos, dependientes de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, solamente regirá en lo relacionado a la Ética Pública y a la Declaración de Bienes y Rentas.

El Estatuto del Funcionario Público tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos para garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad, estableciendo como uno

⁵² LEY 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO, Art. 3.

de los deberes de los funcionarios públicos el proporcionar la información de los asuntos de la Administración, salvo las limitaciones establecidas por Ley, así como velar por el uso económico y eficiente de los bienes y materiales destinados a su actividad administrativa.

Además el funcionario público deberá conservar y mantener, la documentación y archivos sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.

2.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP)

El Sistema de Administración de Personal se encuentra regulado bajo el DS 26115, en su artículo 4 establece que el órgano rector de este sistema es el Ministerio de Hacienda.

Por su parte el artículo 7 determina que: “el Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal”.⁵³

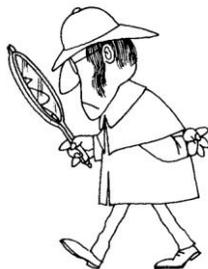
Este Sistema es ejercido y desarrollado por el Órgano Rector y por todas las Entidades Públicas, para el desarrollo de las actividades programadas se necesita del factor humano que será incorporado, evaluado, remunerado y retirado según lo establecido en el Sistema de Administración de Personal; que contendrá los controles necesarios, para asegurar el reclutamiento de funcionarios idóneos y competentes. También, deben establecerse controles adecuados que procuren el cumplimiento de las directrices para evaluar el

⁵³ DECRETO SUPREMO 26115, Art. 4.

desempeño, remunerar según escalas salariales y retirar al personal que no se adecua a la dinámica de las entidades.

El Sistema de Administración de Personal, regula lo concerniente a las atribuciones institucionales, este sistema se estructura en base a cinco subsistemas que son de Dotación de Personal; Evaluación del Desempeño; Movilidad de Personal; Capacitación Productiva y Subsistema de Registro, dentro de los cuales existen procesos establecidos para cada uno de ellos.

Si quieres conocer el pasado mira el presente que es su resultado.
Si quieres conocer el futuro, mira el presente que es su causa.
Buda



DIAGNOSTICO

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico fue desarrollado en la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, analizando el comportamiento organizacional y el desempeño del personal que trabaja en esta dirección a fin de identificar aquellos factores que inciden en el desenvolvimiento de las actividades internas y en la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales. Para tal efecto, se realizaron encuestas y entrevistas permitiendo conocer los problemas más frecuentes que se presentan en esta dirección.

3.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el desempeño actual de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de la Paz, identificando aquellos factores que inciden en la falta de iniciativa, falta de comunicación, cooperación, falta de compromiso e interés por parte del personal de esta Dirección.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el comportamiento organizacional del personal de la Dirección Administrativa de la Prefectura por medio del cumplimiento de objetivos y el desempeño en sus funciones.
- Identificar las consecuencias que se pueden presentar como resultado de los problemas por los que atraviesa la Dirección Administrativa.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo del presente diagnóstico se utilizó el siguiente método:

3.2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO (CAUSA-EFECTO)

Este método permitió establecer los principales factores relacionados con el comportamiento y el desempeño del Personal de la Dirección Administrativa, las causas y los efectos que repercuten en el desenvolvimiento de las tareas administrativas de esta dirección.

3.2.2 UNIDADES DE ESTUDIO Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 Unidades de Estudio

Dado que por definición unidad de estudio es considerada como el lugar en el que se ejecutará la investigación, para el presente trabajo se estableció como unidad de estudio a la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz.

3.2.2.2 Sujetos de Investigación

- Como sujetos de investigación se establecieron: el personal de la Dirección Administrativa conformado por 15 funcionarios (a quienes se aplicó el formulario de encuesta respectivo) y el personal de las demás direcciones o secciones de la Prefectura del Departamento de La Paz (a quienes se les aplicaron entrevistas que sirvieron de sustento y apoyo a la investigación).

Tabla N° 2
Número de Funcionarios Encuestados
en la Dirección Administrativa

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	N° PERSONAS
TOTAL FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	15

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Tabla N° 3
Número de Personas Entrevistadas en la Dirección Administrativa
y en otras Direcciones ó Secciones

ÁREA	N° PERSONAS
DIRECTORA ADMINISTRATIVA	1
SECRETARÍA DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	1
CONTABILIDAD	1
PRESUPUESTOS	1
AUDITORIA	1
TOTAL PERSONAS ENTREVISTADAS	5

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

3.2.3 DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

Debido al número reducido de personas que trabajan en la Dirección Administrativa de la Prefectura, se vio por conveniente utilizar la técnica del Censo.

3.2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como instrumentos de la investigación se utilizaron Cuestionarios y Guía de Entrevista. (Ver Anexos 1 y 2).

3.2.5 ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico comprendió las siguientes etapas:

- Recopilación de la información por medio de la realización de cuestionarios y entrevistas.
- Observación Directa.
- Análisis de Resultados.
- Identificación Causa-Efecto.
- Conclusiones.

Con el fin de realizar un seguimiento a cada etapa del diagnóstico y el análisis objetivo de la información recopilada a través del cuestionario, se utilizará el siguiente cuadro de operacionalización de las variables:

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el siguiente esquema se presenta la operacionalización de las variables:

Tabla N° 4
Operacionalización de Variables – Cuestionario Aplicado a los
Funcionarios de la Dirección Administrativa

VARIABLES	INDICADOR	PREGUNTA CUESTIONARIO
Capacitación	Las capacidades del empleado y su desempeño en el cargo	P1.1, P 1.2, P 1.3
Ambiente de Trabajo	La actitud de confianza, respeto y cooperación entre los empleados	P2.1,P2.2
Comunicación	La relación existente entre los jefes y el personal (Retroalimentación)	P3.1,P3.2
Motivación	Reconocimientos e incentivos proporcionados al personal	P4.1,P4.2,P4.3
Desarrollo y Satisfacción Personal	Expectativas del empleado y su nivel de satisfacción laboral	P5.1,P5.2,P5.3
Sentimiento de Pertenencia	Participación y contribución personal con la institución	P6.1,P6.2
Desarrollo Organizacional	Observación del clima de receptividad para la solución de problemas a partir de la comunicación, capacitación y retroalimentación.	P7.1,P7.2

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 5
Operacionalización de Variables – Guía de Entrevista
Aplicada en la Dirección Administrativa y en otras
Direcciones o Secciones

VARIABLES	INDICADOR	PREGUNTA GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA ADMINISTRATIVA	PREGUNTA GUÍA DE ENTREVISTA A LAS DEMÁS DIRECCIONES
Capacitación	Las capacidades del empleado y su desempeño en el cargo	-	P1.1,P1.2
Ambiente de Trabajo	La actitud de confianza, respeto y cooperación entre los empleados	P5	P2.1,P2.2
Comunicación	La relación existente entre los jefes y el personal (Retroalimentación)	P4,P6,P8, P10	P3.1,P3.2, P3.3
Motivación	Reconocimientos e incentivos proporcionados al personal	P7	P4.1,P4.2, P4.3
Desarrollo y Satisfacción Personal	Expectativas del empleado y su nivel de satisfacción laboral	P1, P3, P9	P5.1,P5.2
Sentimiento de Pertenencia	Participación y contribución personal con la institución	P2	P6.1,P6.2
Desarrollo Organizacional	Observación del clima de receptividad para la solución de problemas a partir de la comunicación, capacitación y retroalimentación.	P10	P7.1,P7.2

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta la Matriz Causa-Efecto para el presente Trabajo Dirigido:

Tabla N° 6
Matriz Causa – Efecto

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	CAUSA	EFFECTO
Capacitación	Las capacidades de los empleados no son potenciadas y fomentadas.	No existe un buen desempeño por parte de los funcionarios.
Ambiente de Trabajo	Ausencia de un liderazgo motivacional que permita establecer relaciones satisfactorias entre los empleados.	Clima organizacional carente de confianza, respeto y cooperación.
Comunicación	No existe retroalimentación positiva por parte de los jefes inmediatos.	La relación existente entre los jefes y el personal es regular, no existe una comunicación efectiva.
Motivación	Falta de políticas orientadas a la motivación del personal (Reconocimientos e incentivos).	Falta de cooperación e interés por parte de los empleados.
Desarrollo y Satisfacción Personal	El trabajo y las tareas que realizan los empleados no son reconocidas.	El nivel de satisfacción laboral de los funcionarios es medio lo que repercute en su desempeño organizacional.
Sentimiento de Pertenencia	Falta de políticas orientadas a la participación del personal.	Los empleados no se sienten parte de la institución lo que repercute en su falta de motivación y de compromiso con la misma.
Desarrollo Organizacional	Ausencia de un liderazgo que permita la solución oportuna de conflictos y problemas.	Clima organizacional regular ocasionando conductas negativas y tensiones dentro de la institución.

Fuente: Elaboración Propia

3.4 RESULTADOS

3.4.1 RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

1. Capacitación

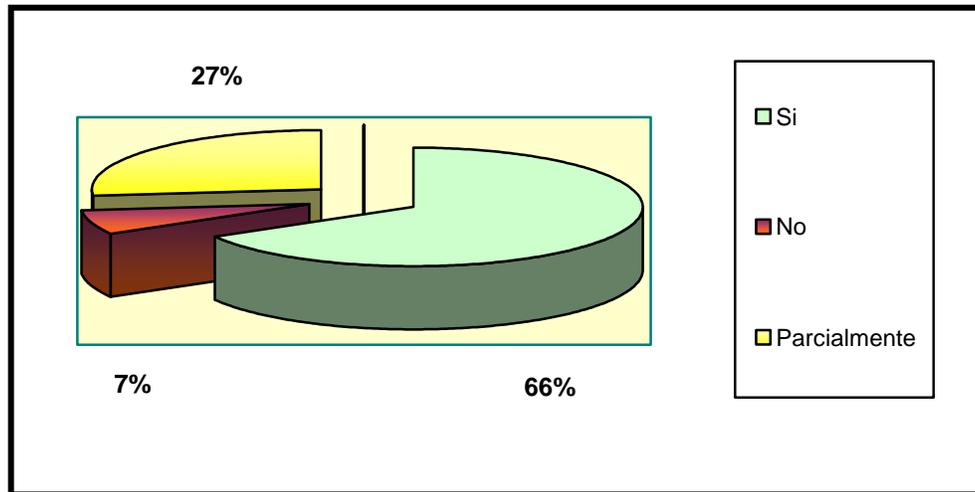
- 1.1 ¿Es importante para usted tener oportunidades para desarrollar su personalidad dentro de su área de trabajo (por ejemplo, capacitación para comunicarse con los demás, para resolver conflictos, autodirección, etc.)?

Tabla N° 7

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	10	66
No	1	27
Parcialmente	4	7
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 1.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 6



Fuente: Elaboración Propia

Para el 66% de las personas que trabajan en la Dirección Administrativa de la Prefectura, es importante tener oportunidades para desarrollar su personalidad dentro de su área de trabajo.

Cabe mencionar que la responsabilidad de la institución es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante capacitación continua.

La esencia de un programa de capacitación parte de apoyar a los empleados y aumentar constantemente sus habilidades, capacidades y conocimientos.

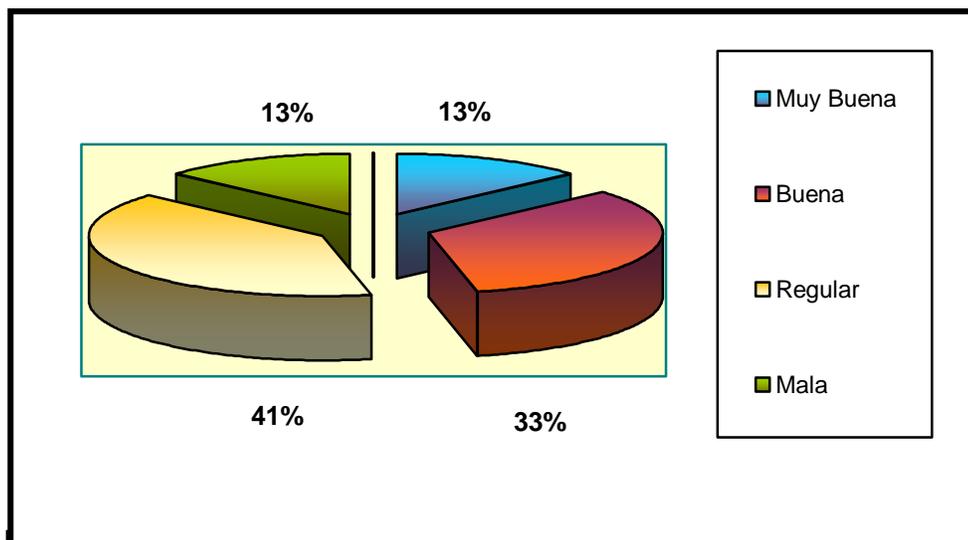
1.2 ¿Cómo calificaría la capacitación que le brinda la institución para desarrollar sus funciones?

Tabla N° 8

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Muy Buena	2	13
Buena	5	33
Regular	6	41
Mala	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 1.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 7



Fuente: Elaboración Propia

Para el 41% de las personas que trabajan en esta dirección, la capacitación que les brinda la institución es regular. Siendo que la capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura, hasta

cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados; esta capacitación ha cobrado mayor importancia debido a que existen nuevas tecnologías y nuevos diseños estructurales.

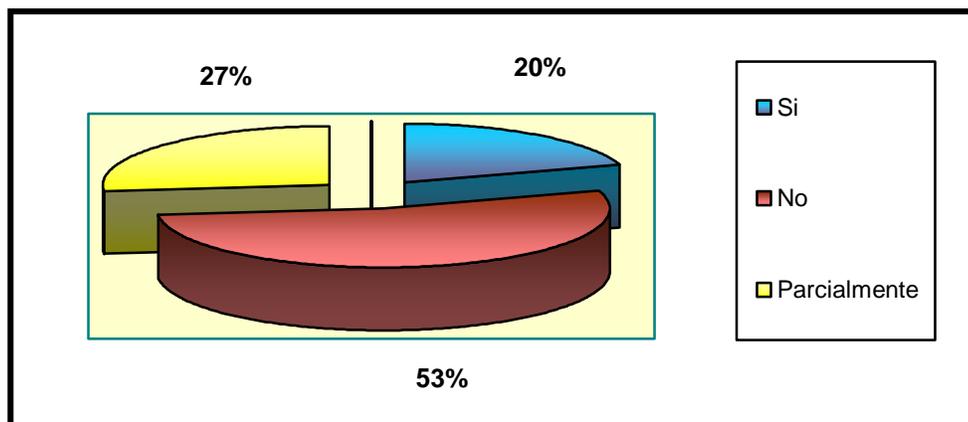
1.3 ¿Usted conoce los objetivos, políticas y normas de la Dirección Administrativa de la Prefectura?

Tabla N° 9

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	3	20
No	8	53
Parcialmente	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 1.3 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 8



Fuente: Elaboración Propia

El 53% del personal encuestado no conoce los objetivos, políticas y normas de la Dirección Administrativa de la Prefectura.

La comunicación debe comprender: valga la redundancia, la comunicación clara de las metas, objetivos, planes de la organización, las estrategias futuras, crear oportunidad de crecimiento; de lo contrario el empleado no asumirá un compromiso con la institución y no contribuirá al cumplimiento de las metas propuestas por ésta.

2. Ambiente de Trabajo

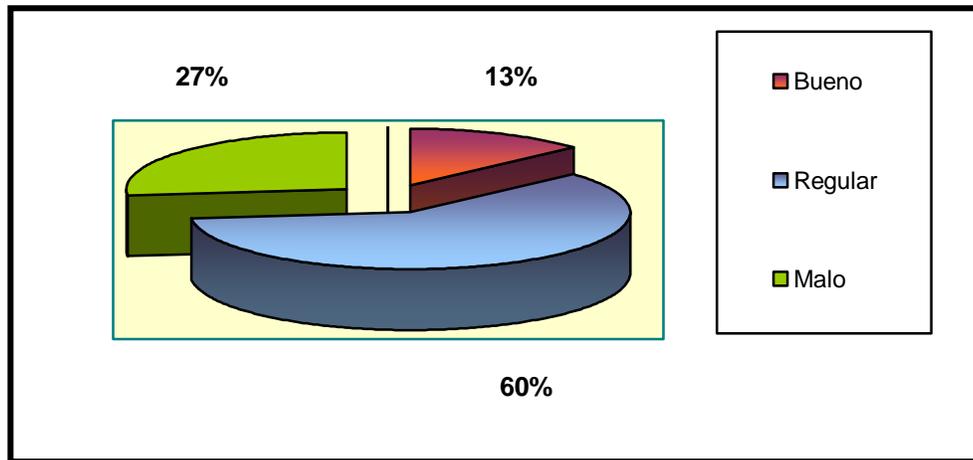
2.1 ¿Cómo calificaría la atmósfera y el ambiente que lo rodea (Clima Organizacional)?

Tabla N° 10

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Muy Bueno	0	0
Bueno	2	13
Regular	9	60
Malo	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 2.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 9



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de las personas califica la atmósfera y el ambiente que las rodea como regular. La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las tareas de todo nivel jerárquico.

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan hoy las organizaciones es adaptarse a las personas, que son diferentes (diversidad laboral) que implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género, raza y origen étnico.

La tarea de los administradores consiste en cambiar su filosofía tratando a todos por igual y reconocer las diferencias respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se incremente la productividad mejorando de esta forma el clima organizacional.

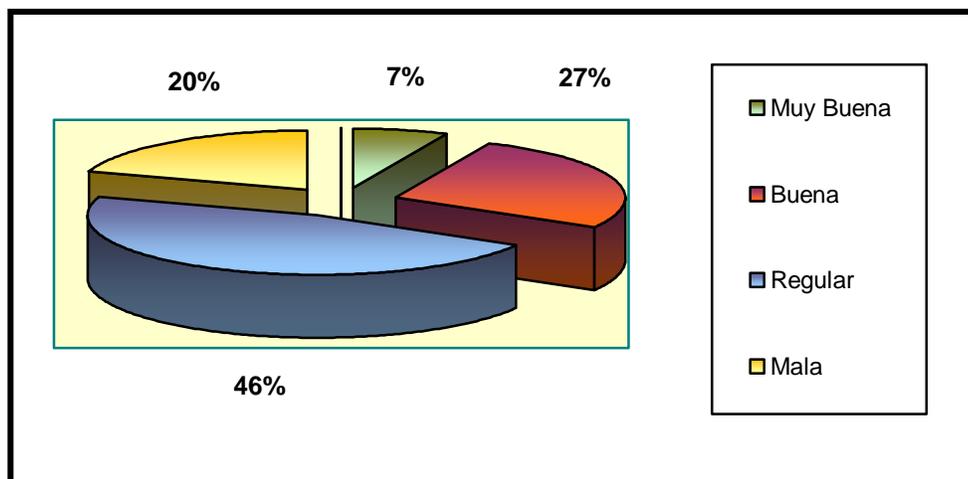
2.2 La relación humana que observa entre sus compañeros es:

Tabla N° 11

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Muy Buena	1	7
Buena	4	27
Regular	7	46
Mala	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 2.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 10



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de las personas encuestadas indicó que la relación humana que observa entre sus compañeros es regular y el 20% como mala. El ambiente

interno existente entre los miembros de la organización no es del todo bueno. El ambiente interno (clima organizacional) se encuentra ligado al grado de motivación de los empleados, cuando poseen gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra sus compañeros o contra la institución.

3. Comunicación

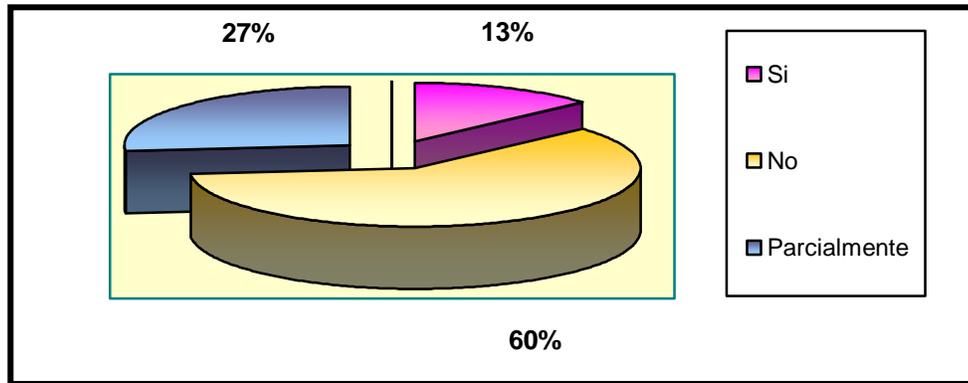
3.1 ¿Recibe usted críticas constructivas permanentemente?

Tabla N° 12

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	2	13
No	9	60
Parcialmente	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 3.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 11



Fuente: Elaboración Propia

El 60% del personal de esta dirección indicó que no recibe la retroalimentación positiva que se merece y espera todos los días. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

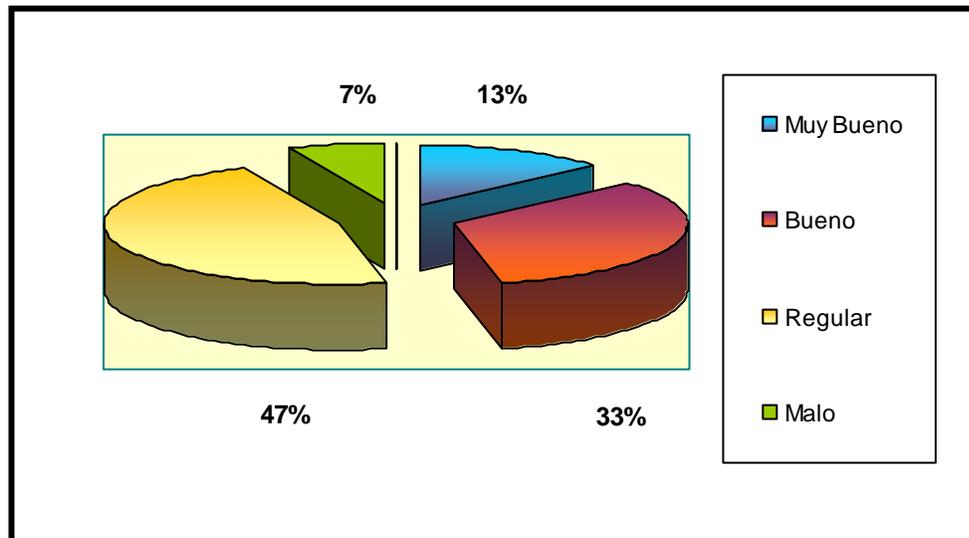
3.2 El trato de su jefe inmediato es:

Tabla N° 13

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Muy Bueno	2	13
Bueno	5	33
Regular	7	47
Malo	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 3.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 12



Fuente: Elaboración Propia

Para el 47% de las personas, el trato de su jefe inmediato es regular. La comunicación es un mecanismo por el que los miembros de la institución manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Para que los grupos de trabajo tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones.

4. Motivación

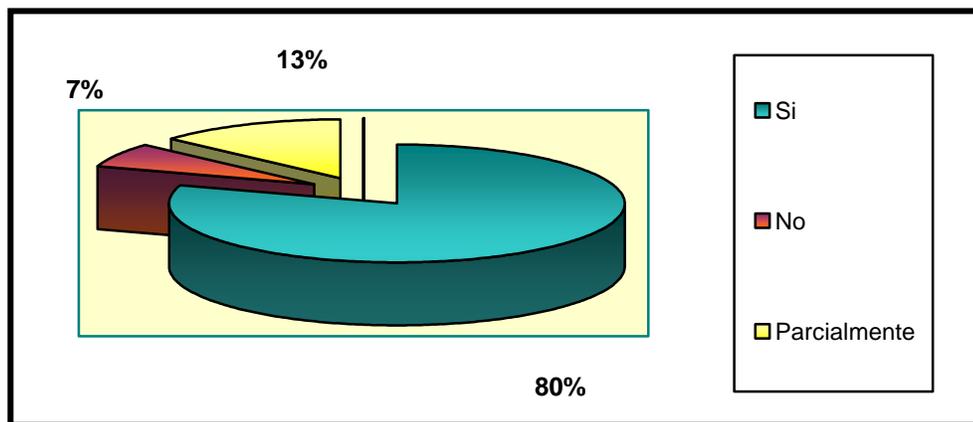
4.1 ¿Son importantes para usted el elogio y el reconocimiento?

Tabla N° 14

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	12	80
No	1	7
Parcialmente	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 4.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 13



Fuente: Elaboración Propia

Para el 80% de las personas, es importante ser elogiado y el reconocido por sus jefes o supervisores. Un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con eso tendrá una buena evaluación del desempeño, que una buena evaluación le proporcionará recompensas de la organización como ser: bonos, aumentos o ascensos y que por ende estas recompensas satisfacerán sus metas personales.

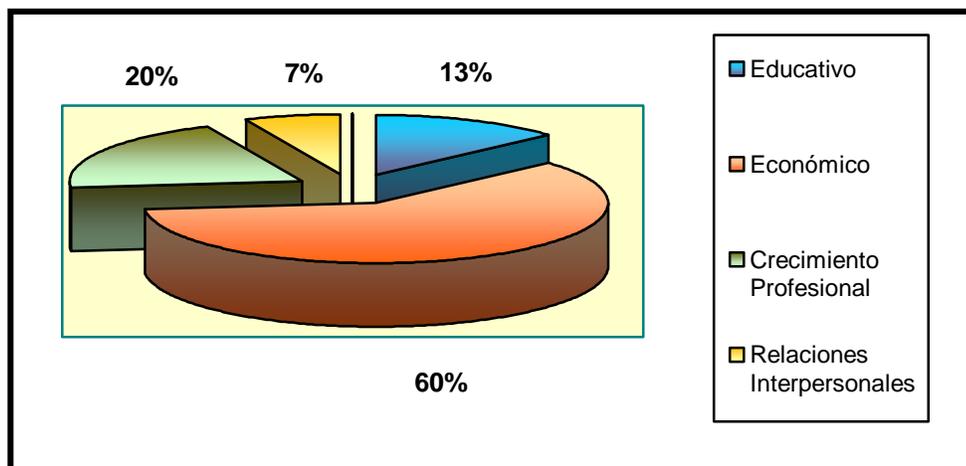
4.2 ¿Qué factor influye para que usted se mantenga como empleado dentro de la Institución?

Tabla N° 15

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Educativo (cursos, capacitación, etc.)	2	13
Económico (sueldo, bonos, etc.)	9	60
Crecimiento profesional (puesto, funciones)	3	20
Relaciones interpersonales (jefe, compañeros)	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 4.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 14



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los factores que influyen para que el personal se mantenga como empleado dentro de la Institución se encuentran: en un 60% el económico, en un 20% el crecimiento profesional, en un 13% el educativo y finalmente en un

7% las relaciones interpersonales que según ellos podría mejorar su situación actual. Los individuos están motivados en la medida en que se espera que su comportamiento conduzca a los resultados esperados. La imagen es la de un intercambio racional, el empleado intercambia su esfuerzo por un pago, seguridad, ascensos, etc.

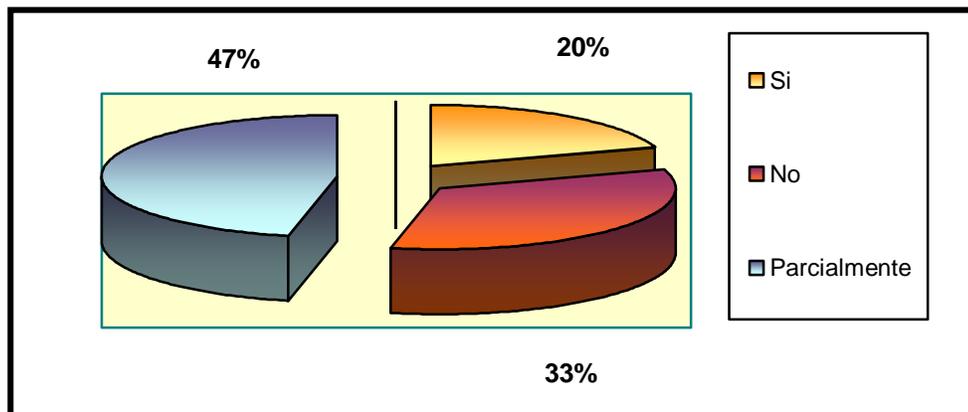
4.3 ¿Usted cree que su trabajo es reconocido y recompensado?

Tabla N° 16

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	3	20
No	5	33
Parcialmente	7	47
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 4.3 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 15



Fuente: Elaboración Propia

El 47% de los encuestados opina que su trabajo es reconocido y recompensado de forma parcial, mientras que el 33% opina que su trabajo no es reconocido ni recompensado. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta refleje solvencia y buena imagen.

5. Desarrollo y Satisfacción Personal

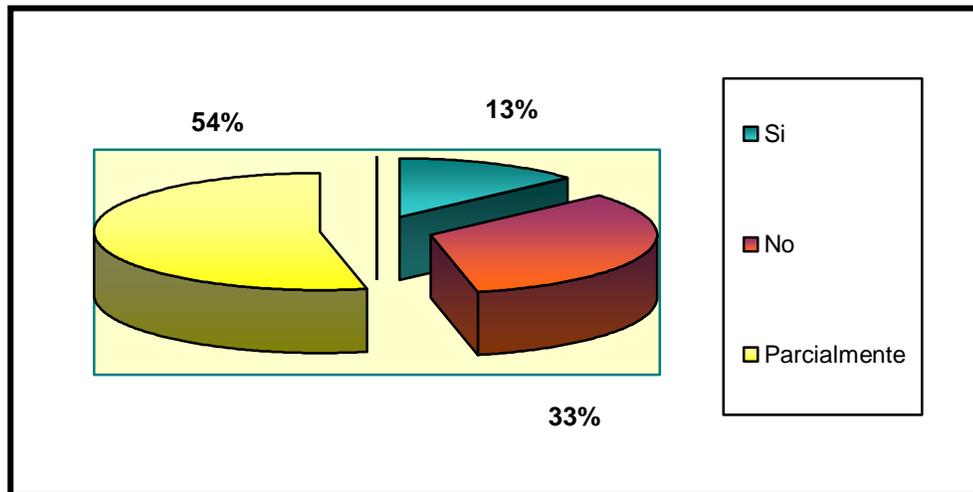
5.1 ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza actualmente?

Tabla N° 17

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	2	13
No	5	33
Parcialmente	8	54
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 5.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 16



Fuente: Elaboración Propia

El 54% de los empleados de la Dirección Administrativa se siente sólo parcialmente satisfecho con las actividades que realiza actualmente en esa dirección, mientras que el 33% indicó que no se siente satisfecho.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras, por ejemplo más que renunciar se quejan, se subordinan, eluden parte de sus responsabilidades, actúan con negligencia (dejar que las condiciones actuales empeoren), existe mayor ausentismo o retardos repetidos y constantes, poco empeño o tasa elevada de errores.

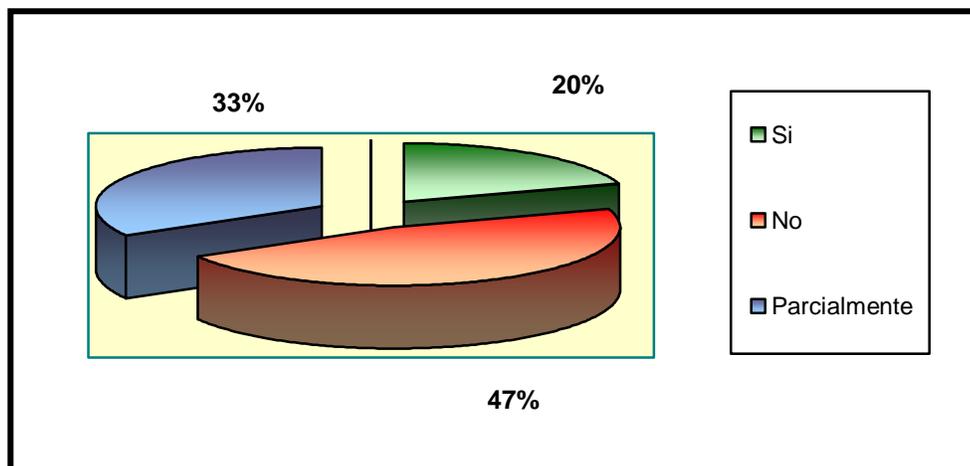
5.2 ¿Le agrada su trabajo y las tareas que realiza?

Tabla N° 18

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	3	20
No	7	47
Parcialmente	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 5.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 17



Fuente: Elaboración Propia

Al 47% de las personas que trabajan en esta dirección no les agrada su trabajo y ni las tareas que realizan, únicamente al 20% de ellos les agrada lo que hacen. Las actividades son importantes porque influyen en el

comportamiento en el trabajo. Una persona con gran satisfacción con el trabajo que realiza tiene actitudes positivas, mientras que aquellas que se sienten insatisfechas albergan actitudes negativas.

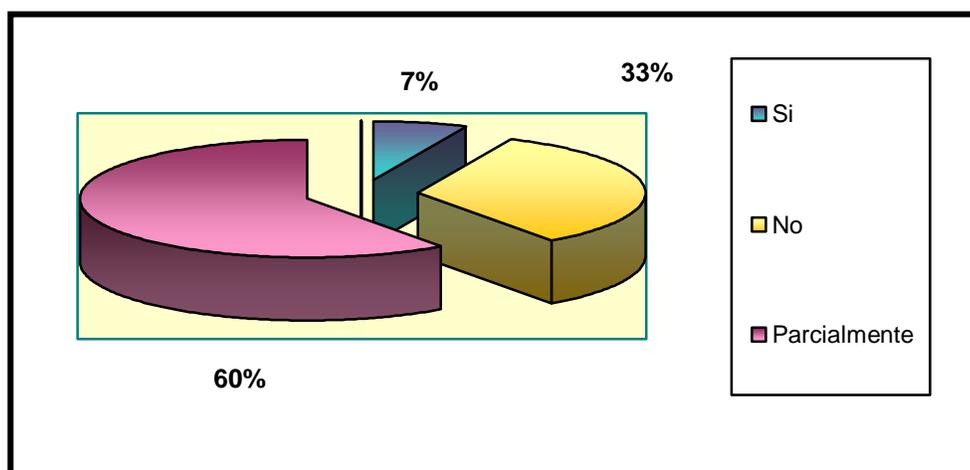
5.3 ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?

Tabla N° 19

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	1	7
No	5	33
Parcialmente	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 5.3 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 18



F

Fuente: Elaboración Propia

El 60% del personal, considera que su capacidad profesional es valorada solo parcialmente, mientras que el 33% opinó que su capacidad no es valorada.

La mayoría de los empleados no se sienten valorados por tanto no se sienten satisfechos con lo que hacen, los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar y cooperar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Son más proclives a esforzarse más allá de su deber. Si el trabajador no está de acuerdo con su superior en que son justos los procedimientos de la organización, la escala salarial, su satisfacción no será mucha, si le parece que los procedimientos y resultados son justos, se siente confiado y por lo tanto, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto.

6. Sentimiento de Pertenencia

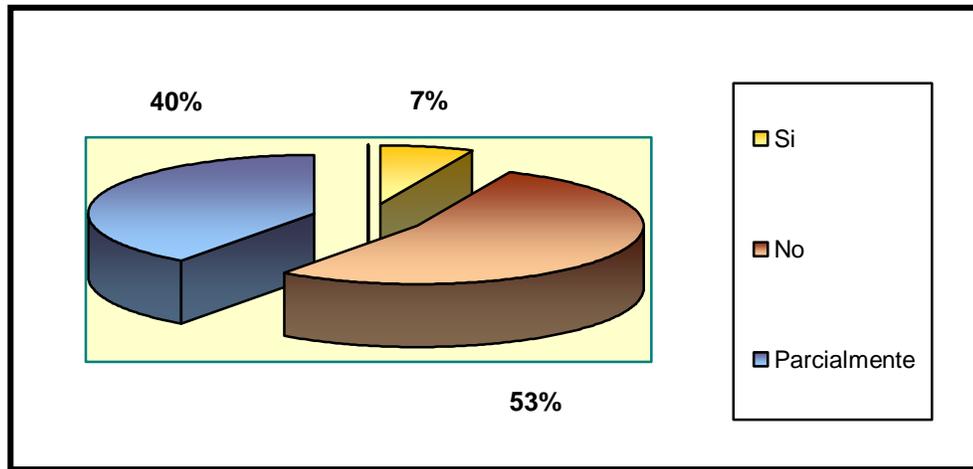
6.1 ¿Se siente miembro importante de la institución?

Tabla N° 20

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	1	7
No	8	53
Parcialmente	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 6.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 19



Fuente: Elaboración Propia

Sólo el 7% de las personas que trabajan en la Dirección Administrativa se sienten miembros importantes de la institución, el 53% de los mismos no se sienten parte de la institución. La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal.

Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él, sentirse miembro y parte integrante de la organización representa para el empleado cierta motivación lo que se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia.

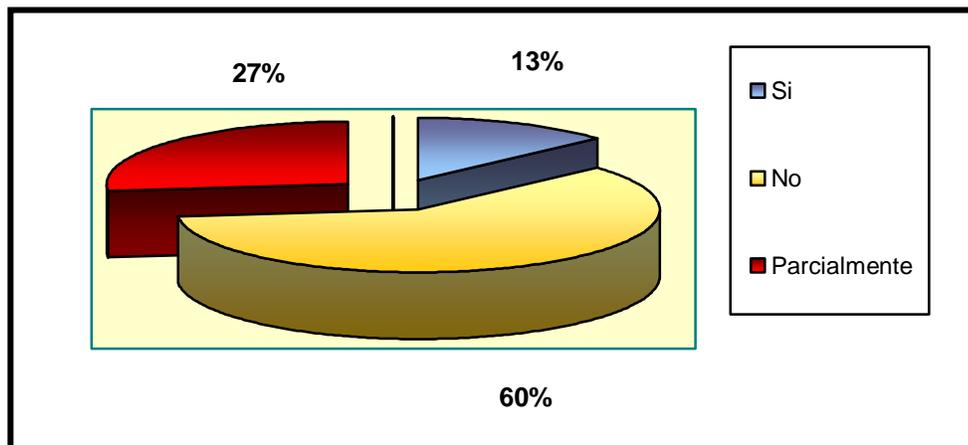
6.2 ¿Usted siente que tiene oportunidad para participar activamente en lo que acontece en la institución?

Tabla N° 21

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	2	13
No	9	60
Parcialmente	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 6.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 20



Fuente: Elaboración Propia

El 60% de las personas encuestadas sienten que no tienen oportunidad para participar activamente dentro de la institución, únicamente el 13% piensa lo contrario. Cuando un empleado se siente parte de la organización y participa en ella activamente surge en él un compromiso con la institución, ya que este se identifica con ella y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Es así que una elevada participación en el trabajo consiste en identificarse con lo que

uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que trabaja.

7. Desarrollo Organizacional

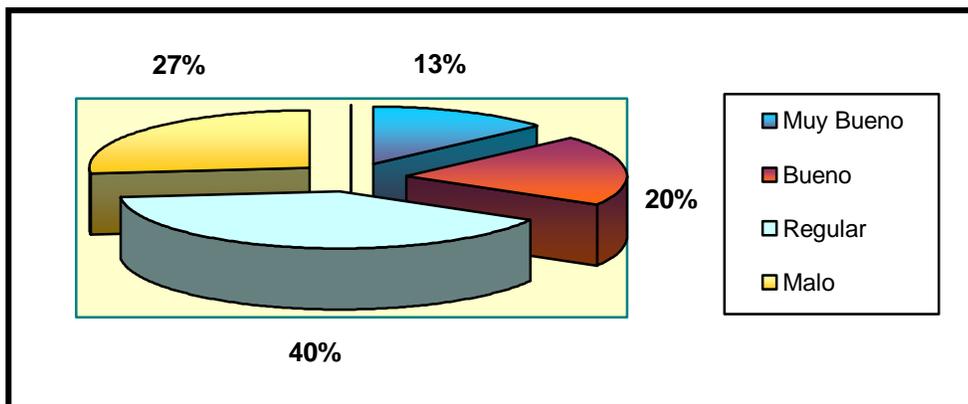
7.1 ¿Cómo calificaría el clima de receptividad para la solución de problemas en la Dirección Administrativa?

Tabla N° 22

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Muy Bueno	2	13
Bueno	3	20
Regular	6	40
Malo	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 7.1 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 21



Fuente: Elaboración Propia

Para el 40% del personal el clima para la solución de problemas en la Dirección Administrativa es regular. Cuando surgen conflictos se puede estar seguro que también existen emociones. El éxito de un administrador para resolver conflictos es atribuible en buena medida a su capacidad de identificar los elementos emocionales y hacer que las partes resuelvan sus emociones.

Las conductas anómalas pueden ser violentas o no y pueden ser de producción (salir antes del horario establecido, trabajar lentamente de manera intencional), de propiedad (hurto, sabotaje), de urbanidad (chismorreo, culpar a los compañeros, y la envidia) y de agresión personal (hostigamiento, insultos); muchas de estas conductas se fundan en emociones negativas.

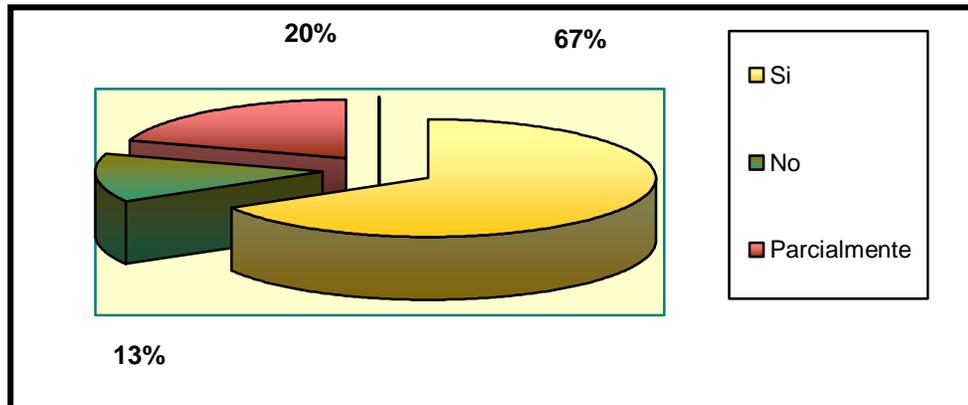
7.2 ¿Estaría usted de acuerdo en contribuir a cambiar para bien el clima y el comportamiento del personal en la Dirección para lograr una eficacia organizacional?

Tabla N° 23

OPCIONES	TOTAL RESPUESTAS (N°)	TOTAL RESPUESTAS (%)
Sí	10	67
No	2	13
Parcialmente	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Elaboración Propia en Base a Pregunta N° 7.2 Cuestionario Anexo 1.

Figura N° 22



Fuente: Elaboración Propia

El 67% del personal de la Dirección Administrativa estaría de acuerdo en contribuir a cambiar para bien el clima y el comportamiento del personal en esa dirección a fin de lograr una eficacia organizacional, por tanto, existe predisposición al cambio.

El desarrollo organizacional pretende realizar un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados; valorando el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación, así como el respeto por las personas, la confianza y el apoyo (ambiente de confianza), y la distribución del poder.

3.4.2 RESULTADOS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y EN OTRAS DIRECCIONES O SECCIONES

Dentro de los resultados más importantes encontrados de las entrevistas realizadas a las demás direcciones o secciones de la Prefectura del

Departamento de La Paz, se encuentran los siguientes:

- Es importante para los empleados tener oportunidades para desarrollar su personalidad, sus habilidades y capacidades dentro del trabajo que realizan.
- Si bien se dan programas de capacitación a los empleados dentro de la Dirección Administrativa éstos no logran aumentar plenamente las expectativas ni permiten desarrollar sus capacidades y conocimientos.
- El personal de la Dirección Administrativa no tiene pleno conocimiento de los objetivos, políticas y normas de esa dirección, por lo tanto no asume un compromiso real con la institución y no contribuye de manera efectiva al cumplimiento de las metas trazadas.
- La relación humana que se observa entre los miembros de la institución es regular. Existe falta de interés y colaboración, se percibe cierto desinterés, apatía y descontento entre los empleados, existiendo discrepancias entre compañeros y con los mandos superiores.
- La retroalimentación de los jefes ó superiores no es del todo positiva, generándose descontento por parte de los empleados en cuanto al trato que reciben de estos, existiendo críticas destructivas más que constructivas.
- El personal de esta dirección no se encuentra del todo motivado, debido a la falta de reconocimiento de las tareas que realiza, motivo por el cual surgen expresiones de desaliento, falta de cooperación.

- Los empleados de esa dirección se sienten parcialmente satisfechos con las actividades que realizan. La mayoría de los empleados no se sienten valorados por tanto no se sienten satisfechos con lo que hacen.
- La mayor parte de los empleados que trabajan en la Dirección Administrativa no se sienten miembros importantes de la institución. No existen las oportunidades para poder participar activamente en ella.
- Cuando se presentan conflictos, no existe adecuada administración que permita resolverlos de manera oportuna y efectiva.

3.5 CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones a las que se pudo llegar luego de realizada la presente investigación se encuentran las siguientes:

3.5.1 CONCLUSIONES EN FUNCIÓN AL MARCO TEÓRICO

- Como se mencionó, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos ó más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.
- Las personas son parte esencial de toda organización sea esta pública o privada. Poseen un gran número de necesidades que varían de individuo a individuo y que producen diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes; además de variar éstas con el tiempo.

- El comportamiento de las personas dentro de una determinada organización puede ser: a) causado e influenciado por el ambiente lo que origina impulsos internos y externos, b) motivado hacia el logro de alguna meta u objetivo, impulsado por un deseo, una necesidad, etc. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación y por ende el surgimiento de determinadas conductas por lo general negativas: falta de motivación, iniciativa, interés, entre otras afectando directamente a la propia organización.
- Cuando las personas dentro de una organización poseen elevada motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.
- Por lo tanto, lo que se debe hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.
- El Desarrollo Organizacional busca la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados. Es el esfuerzo planificado de toda la organización, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Constituye una compleja estrategia educativa cuyo fin es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones.

3.5.2 CONCLUSIONES EN FUNCIÓN A LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS FUNCIONARIOS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

- Para el 66% de las personas que trabajan en la Dirección Administrativa de la Prefectura, es importante tener oportunidades para desarrollar su personalidad dentro de su área de trabajo.
- Para el 41% de las personas que trabajan en esta dirección, la capacitación que les brinda la institución es regular.
- El 53% del personal encuestado no conoce los objetivos, políticas y normas de la Dirección Administrativa de la Prefectura.
- El 60% de las personas califica la atmósfera y el ambiente que las rodea como regular.
- El 46% de las personas encuestadas indicó que la relación humana que observa entre sus compañeros es regular y el 20% como mala.
- El 60% del personal de esta dirección indicó que no recibe la retroalimentación positiva que se merece y espera todos los días.
- Para el 47% de las personas, el trato de su jefe inmediato es regular.
- Para el 80% de las personas, es importante ser elogiado y el reconocido por sus jefes o supervisores.

- Dentro de los factores que influyen para que el personal se mantenga como empleado dentro de la Institución se encuentran: en un 60% el económico, en un 20% el crecimiento profesional, en un 13% el educativo y finalmente en un 7% las relaciones interpersonales que según ellos podría mejorar su situación actual.
- El 47% de los encuestados opina que su trabajo es reconocido y recompensado de forma parcial, mientras que el 33% opina que su trabajo no es reconocido ni recompensado.
- El 54% de los empleados de la Dirección Administrativa se siente sólo parcialmente satisfecho con las actividades que realiza actualmente en esa dirección, mientras que el 33% indicó que no se siente satisfecho.
- Al 47% de las personas que trabajan en esta dirección no les agrada su trabajo ni las tareas que realizan, únicamente al 20% de ellos les agrada lo que hacen.
- El 60% del personal, considera que su capacidad profesional es valorada solo parcialmente, mientras que el 33% opinó que su capacidad no es valorada.
- Sólo el 7% de las personas que trabajan en la Dirección Administrativa se sienten miembros importantes de la institución, el 53% de los mismos no se sienten parte de la institución.
- El 60% de las personas encuestadas sienten que no tienen oportunidad para participar activamente dentro de la institución, únicamente el 13%

piensa lo contrario.

- Para el 40% del personal el clima para la solución de problemas en la Dirección Administrativa es regular, para el 27% es malo, únicamente para el 13% es muy bueno.
- El 67% del personal de la Dirección Administrativa estaría de acuerdo en contribuir a cambiar para bien el clima y el comportamiento del personal en esa dirección a fin de lograr una eficacia organizacional.

3.5.3 CONCLUSIONES EN FUNCIÓN A LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y EN OTRAS DIRECCIONES O SECCIONES

- Los programas de capacitación dirigidos a los empleados de la Dirección Administrativa no logran satisfacer sus expectativas ni permiten desarrollar sus capacidades, habilidades, potencialidades y conocimientos.
- El ambiente de trabajo dentro de la Dirección Administrativa no es el óptimo ya que no existe claramente sentimiento de confianza, respeto y cooperación entre los empleados.
- Para los empleados, la comunicación con sus jefes inmediatos es regular, ya que no existe por parte de éstos, una retroalimentación positiva que les permita a los empleados saber cómo hacer las cosas existiendo discrepancias con los mandos superiores.
- No existen políticas de motivación hacia los empleados lo que repercute en su comportamiento y desempeño organizacional, existe falta de

interés y colaboración, apatía y descontento entre los mismos.

- El personal de esta dirección no se encuentra del todo motivado, debido a la falta de reconocimiento de las tareas que realiza, motivo por el cual surgen expresiones de desaliento, falta de cooperación.
- Los empleados de esa dirección se sienten parcialmente satisfechos con las actividades que realizan. La mayoría de los empleados no se sienten valorados por tanto no se sienten satisfechos con lo que hacen.
- La mayor parte de los empleados que trabajan en la Dirección Administrativa no se sienten miembros importantes de la institución. No existen las oportunidades para poder participar activamente en ella.

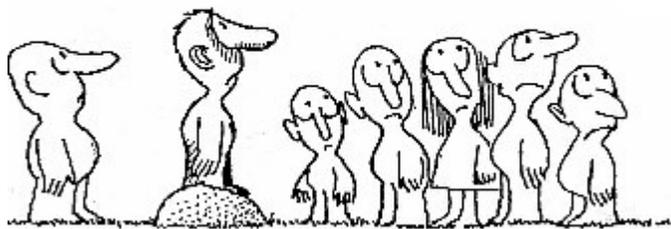
3.5.4 CONCLUSIONES EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Luego de realizado el estudio de campo (encuestas y entrevistas), se pudo analizar la estructura interna de la Dirección Administrativa de la Prefectura, específicamente el comportamiento del personal que trabaja en esta dirección bajo distintas perspectivas, como ser los propios trabajadores y las demás secciones de esta institución.
- Se pudieron también conocer los factores que afectan el desempeño del personal en la institución como ser: falta de motivación, reconocimiento de las tareas que realizan los empleados, comunicación efectiva, retroalimentación en cuanto a críticas positivas y constructivas.

- Asimismo se obtuvo información acerca de la realidad organizacional en la Dirección Administrativa estableciéndose la falta de eficiencia organizacional ocasionada principalmente por: no brindar las oportunidades suficientes a los empleados para desarrollar sus habilidades, capacidades y conocimientos, no permitir a los empleados participar activamente con la institución por tanto no hacer que ellos se sientan parte importante de la organización.
- Una vez identificados los factores que inciden en el desempeño y el comportamiento del personal, se pretende contribuir a la mejora de los procesos de solución de problemas presentados en esta Dirección Administrativa a través de una estrategia basada en el desarrollo organizacional.

Soñar por soñar, es locura, es fantasía. Soñar para plasmar en obras grandes y bellas, esos sueños, eso hijo mío, es sabiduría, es creación, es realidad.

Orígenes de la Civilización Adámica



PROPUESTA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 DESARROLLO DEL MDO PROPUESTO

El MDO surge como una respuesta para que en la Dirección Administrativa se produzcan una serie de cambios, destinados a modificar las actitudes, los valores, los comportamientos, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El Modelo de Desarrollo Organizacional que se propone es el (MDO), el mismo que busca alcanzar la efectividad en la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, mediante un cambio planificado y de adaptación constante.

Este cambio, implica fundamentalmente efectuar un cambio en las actitudes y percepciones de los funcionarios que trabajan en esta dirección, puesto que son éstos los que manejan la institución y son los encargados de cumplir los objetivos que ésta se plantea. Es fundamental que el cambio sea planificado y consensuado con todo el personal, de tal manera que todo el personal se sienta involucrado e identificado con los cambios realizados y se sientan partícipes de los mismos lo que permitirá lograr un mayor compromiso.

4.2 BASES DEL MDO

El D.O. exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.); tema objeto de nuestro estudio.

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

Por tanto, el MDO propuesto se basa en un *MODELO DE D.O. RELACIONADO CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO*, debido a que busca impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El presente modelo de Desarrollo Organizacional se concentrará esencialmente sobre el lado humano de la institución. Es decir, se orientará hacia variables de comportamiento como ser: a) el Desarrollo de equipos; b) Suministro de información adicional; c) Reuniones de confrontación; y d) Tratamiento de conflicto intergrupales.

4.2.1 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti autoritario. El modelo en el que se basa la propuesta está orientado hacia las siguientes variables:

- a) Desarrollo de equipos
- b) Suministro de informaciones adicionales
- c) Análisis transaccional

- d) Reuniones de confrontación
- e) Tratamiento de conflicto intergrupal

- **CAMBIO PLANIFICADO**

Se puede entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Por su parte, el Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Figura N° 23
Cambio Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:**

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:**

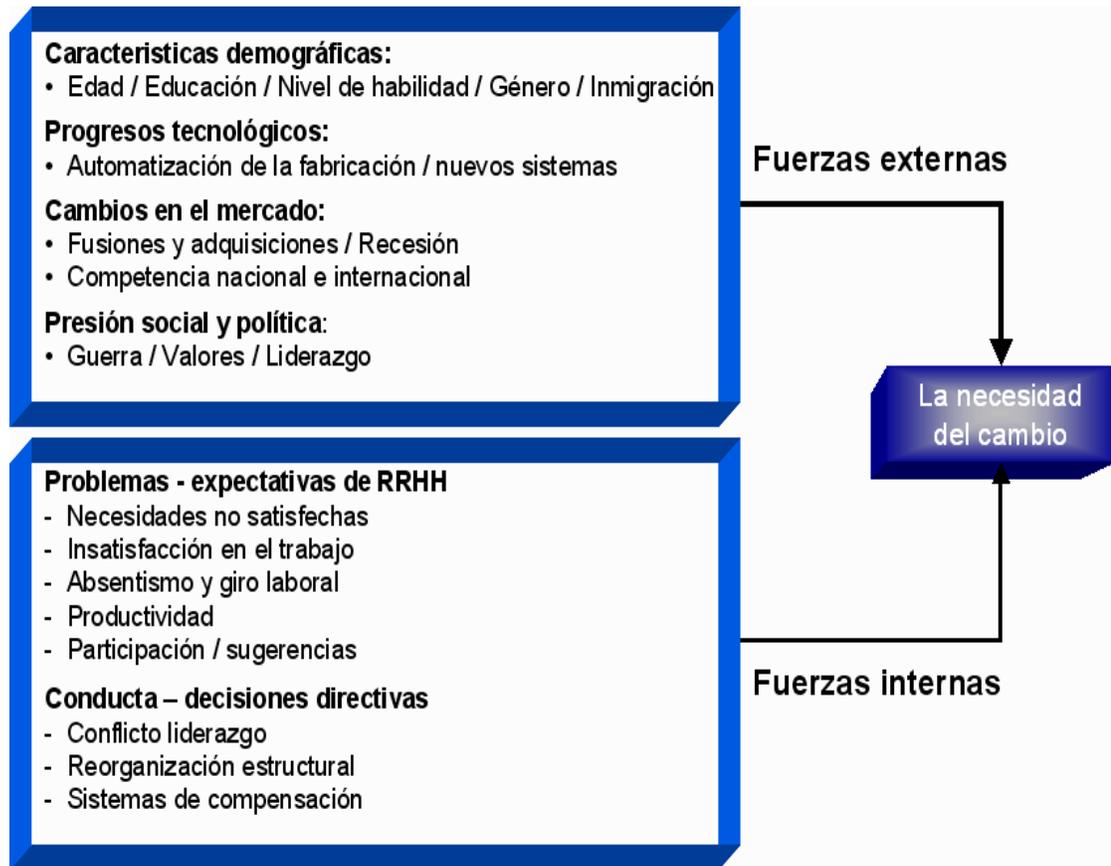
Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio).

Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas:

Figura N° 24

Fuerzas Externas e Internas que se consideran para el Cambio



Fuente: HALL, Richard, "Organizaciones: Estructura y Proceso", 2005.

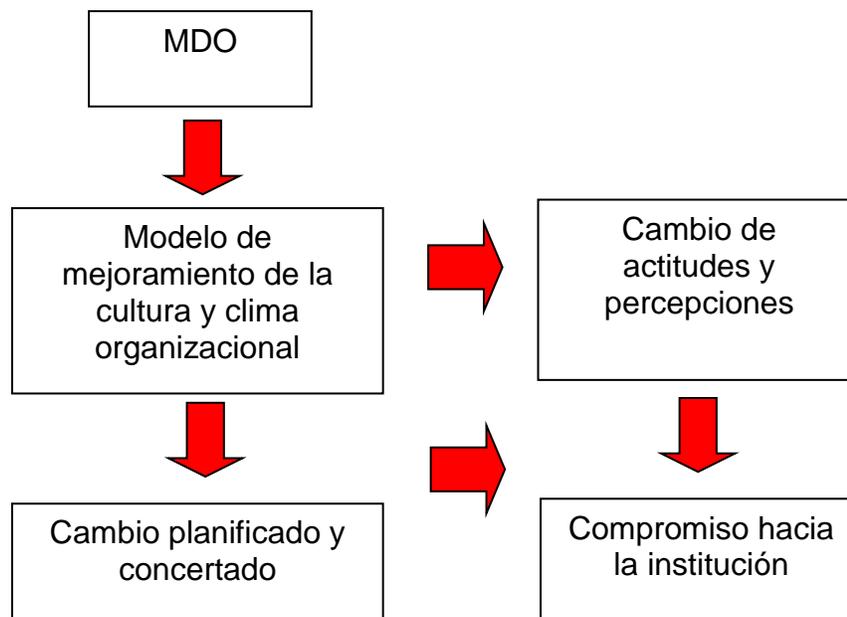
4.3 OBJETIVO DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (MDO) PROPUESTO

Lo que se pretende es el desarrollo de un modelo de mejoramiento de la cultura y clima organizacional. Una propuesta de cambio en las actitudes y percepciones de los funcionarios buscando un mayor compromiso hacia la institución. Considerando esta necesidad de cambio, es importante establecer

que este cambio debe realizarse de forma planificada y concertada. Lograr un cambio planeado de la organización, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, es decir, sobre las personas más que sobre los objetivos y estructura de la organización centrandolo la atención en el comportamiento de personas o grupo, mejorando las relaciones humanas, las relaciones entre grupos, el desarrollo de los equipos humanos, y la conducción efectiva (liderazgo participativo).

Figura N° 25

Objetivo del Modelo de Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

4.4 DISEÑO DEL MODELO

El MDO surge como consecuencia de una necesidad de dotar a la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, de un instrumento que permita alcanzar mayores niveles de motivación, sentimiento

de colaboración y cooperación así como de compromiso y pertenencia con la propia institución, la mejora en las relaciones interpersonales por medio de la generación de un clima de confianza, cooperación y de solidaridad entre sus miembros.

4.5 VENTAJAS DEL MDO

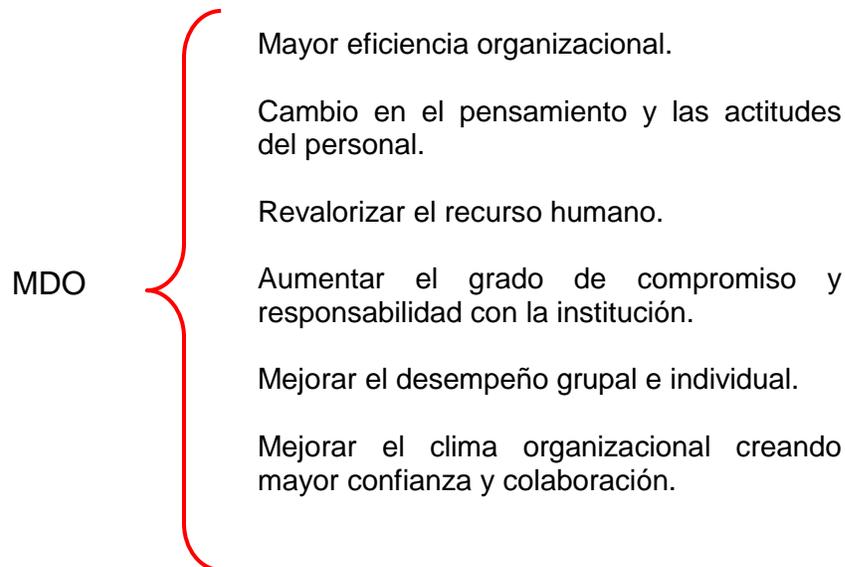
Dentro de las ventajas que se pueden obtener con la aplicación de este modelo se pueden mencionar las siguientes:

- Lograr mayor eficiencia organizacional.
- Cambiar el pensamiento y las actitudes en el personal.
- Dar mayor importancia al recurso humano, debido a su carácter decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.
- Incrementar la motivación del personal.
- Aumentar el grado de compromiso y responsabilidad con la institución.
- Aumentar el sentimiento de identidad con la institución.
- Mejoramiento del desempeño individual y grupal.
- Mejorar el clima creando mayor confianza y colaboración así como excelentes relaciones laborales.

En la figura siguiente, se da a conocer las ventajas más importantes que se pueden obtener con la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional

que se propone:

Figura N° 26
Ventajas del Modelo de Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

4.6 FUNCIONAMIENTO DEL MDO

Para que el MDO pueda ejecutarse en la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, se debe contar con la participación de: funcionarios y jefes de unidad o de sección, así como del establecimiento y la planificación de una serie de acciones (utilización de instrumentos) que garanticen que una vez aplicado el MDO, se logre un clima de organización agradable y de confianza, un sentimiento de solidaridad y cooperación entre el personal, compromiso y mayor responsabilidad para con la institución, y por ende un mejor desempeño de los cargos.

El MDO, por tanto, está orientado hacia variables de comportamiento tales como: a) el Desarrollo de equipos; el b) Suministro de información adicional; c) el Tratamiento de conflicto intergrupales.

a) Desarrollo de Equipos

El encargado del MDO reúne y conforma grupos de empleados de varios niveles, los mismos que se encuentran bajo su coordinación y supervisión. En estas reuniones se critican mutuamente buscando un consenso en el cual la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas.

En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento a que pertenecen los participantes, lo cual proporciona una disposición saludable para las relaciones interpersonales.

Tabla N° 24

Formato Intervenciones aplicadas al personal

DESARROLLO DE EQUIPOS

OBJETIVO

Mejorar la comunicación y la creatividad, vencer la resistencia al cambio y valorizar los aspectos humanos del trabajo, permitiendo la integración y cooperación de sus miembros.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Comunicación franca y abierta entre los participantes.
2. Mayor confianza, apoyo mutuo y recíproco entre los miembros.
3. Tratamiento efectivo de conflictos internos.

PARTICIPANTES

1. Encargado del MDO.
2. Dirección y Jefes de Sección.
3. Funcionarios de la Dirección Administrativa de la Prefectura.

FUNCIONAMIENTO

El grupo es convocado por el encargado del MDO, quien reúne al personal y conforma los grupos. Ésta conformación es idónea y llevada a cabo al azar; una vez conformados los grupos éstos exteriorizan sus molestias y preocupaciones respecto a las relaciones con sus demás compañeros, jefes de sección y procedimientos dentro de la institución. La crítica debe ser constructiva y de forma respetuosa lográndose eliminar las barreras interpersonales mediante la exposición y comprensión de sus causas.

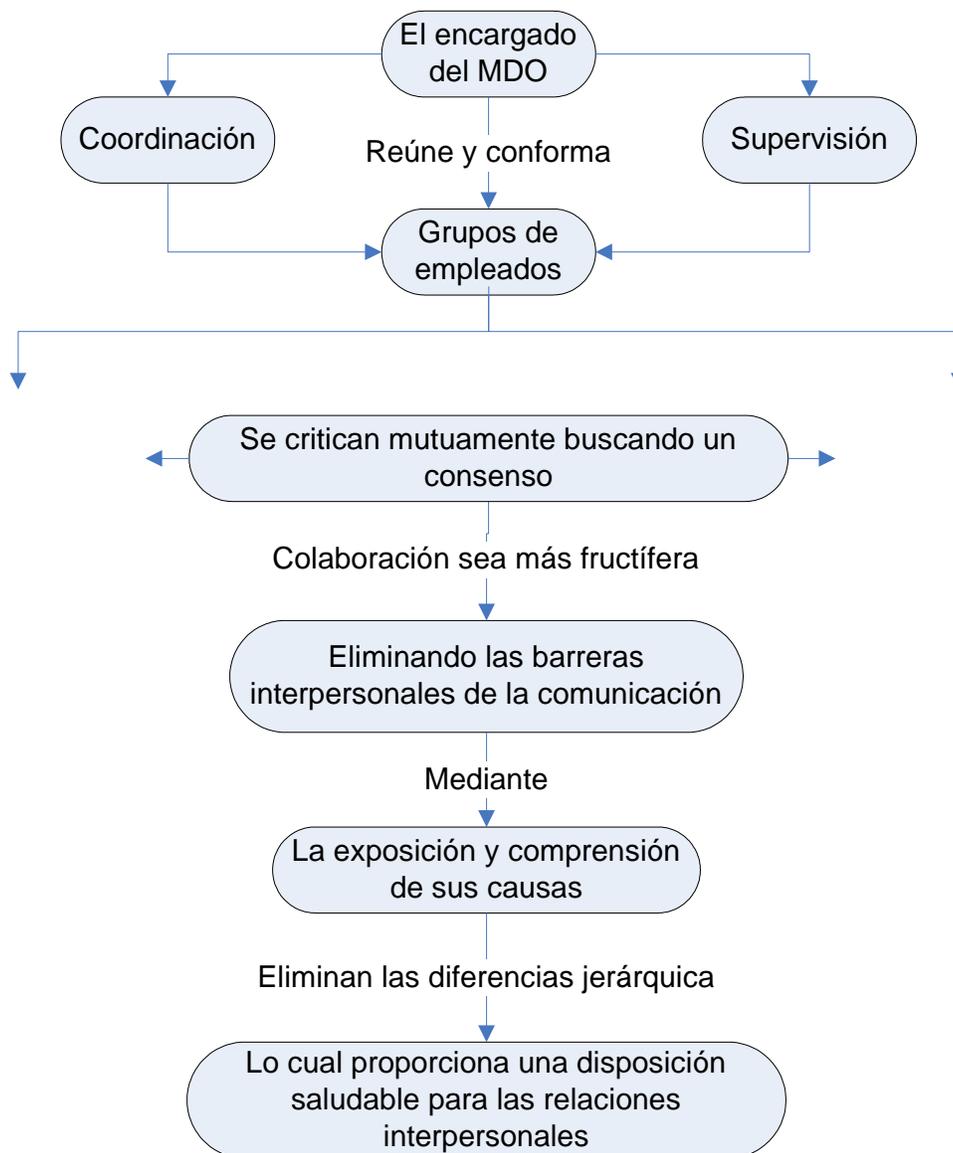
De acuerdo a los resultados obtenidos se pueden tomar las diferentes decisiones.

OBSERVACIONES

La participación del encargado del MDO es importante para dirigir las reuniones y evitar posibles daños a la autoestima personal, pues no todas las personas

están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Figura Nº 27
Desarrollo de Equipos



Fuente: Elaboración Propia

b) **Suministro de Información adicional o feedback de datos**

Esta técnica de cambios del comportamiento adoptada por el MDO, pretende lograr influencia en los individuos, cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo, mayores serán las posibilidades de organizarlos y actuar con creatividad.

El suministro de información (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos que no siempre son tomados en cuenta, el feedback se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como se percibe una persona o cómo la visualizan los demás.

El suministro de información será obtenido de entrevistas o cuestionarios aplicados a los funcionarios para establecer sus percepciones de ciertos aspectos del proceso organizacional, la moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, de liderazgo entre otros.

Tabla N° 25
Formato Intervenciones aplicadas al personal

SUMINISTRO DE INFORMACIÓN ADICIONAL

OBJETIVO

Analizar los datos obtenidos y tomar las acciones correctivas para cada nivel de la institución.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Conocer aspectos sobre el proceso organizacional bajo la percepción del personal.
2. Obtener información sobre el sentimiento que posee el personal (autosatisfacción, desarrollo personal, compromiso, motivación, etc.).

PARTICIPANTES

1. Encargado del MDO.
2. Dirección y Jefes de Sección.
3. Funcionarios de la Dirección Administrativa de la Prefectura.

FUNCIONAMIENTO

El encargado el MDO suministra toda la información necesaria al personal para poder obtener datos confiables y veraces, para de esta forma poder interpretar la información proporcionada y tomar acciones oportunas y efectivas.

OBSERVACIONES

El encargado del MDO debe supervisar que todo el personal participe de forma activa en esta actividad.

Figura Nº 28

Suministro de Información adicional o feedback de datos



Fuente: Elaboración Propia

c) Tratamiento del Conflicto Intergrupal

El MDO propuesto se basa en ésta técnica de modificación del comportamiento basada también en la confrontación de grupos, no de personas. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, hostilidad, etc.) pueden ser examinados a través de las reuniones de confrontación propiciadas por el encargado del MDO, en las cuales cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento del otro, como el que se mira a un espejo. En esas reuniones, cada grupo presenta al otro los resultados de las evaluaciones y es interrogado en lo que se refiere a sus percepciones; sigue una discusión, inicialmente acalorada, que tiende hacia una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas.

Tabla N° 26
Formato Intervenciones
aplicadas al personal

TRATAMIENTO DE CONFLICTO INTERGRUPAL

OBJETIVO

Resolver conflictos laborales y emocionales dentro de la institución.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Cambiar percepciones, actitudes y comportamiento del personal de la Dirección Administrativa.

2. Crear un clima organizacional propicio donde prime la responsabilidad, la confianza, la cooperación y la solidaridad.
3. Mejora de las relaciones interpersonales (entre los miembros del personal y los jefes de unidad o de sección).
4. Mejora del desempeño del personal.

PARTICIPANTES

1. Encargado del MDO.
2. Dirección y Jefes de Sección.
3. Funcionarios de la Dirección Administrativa de la Prefectura.

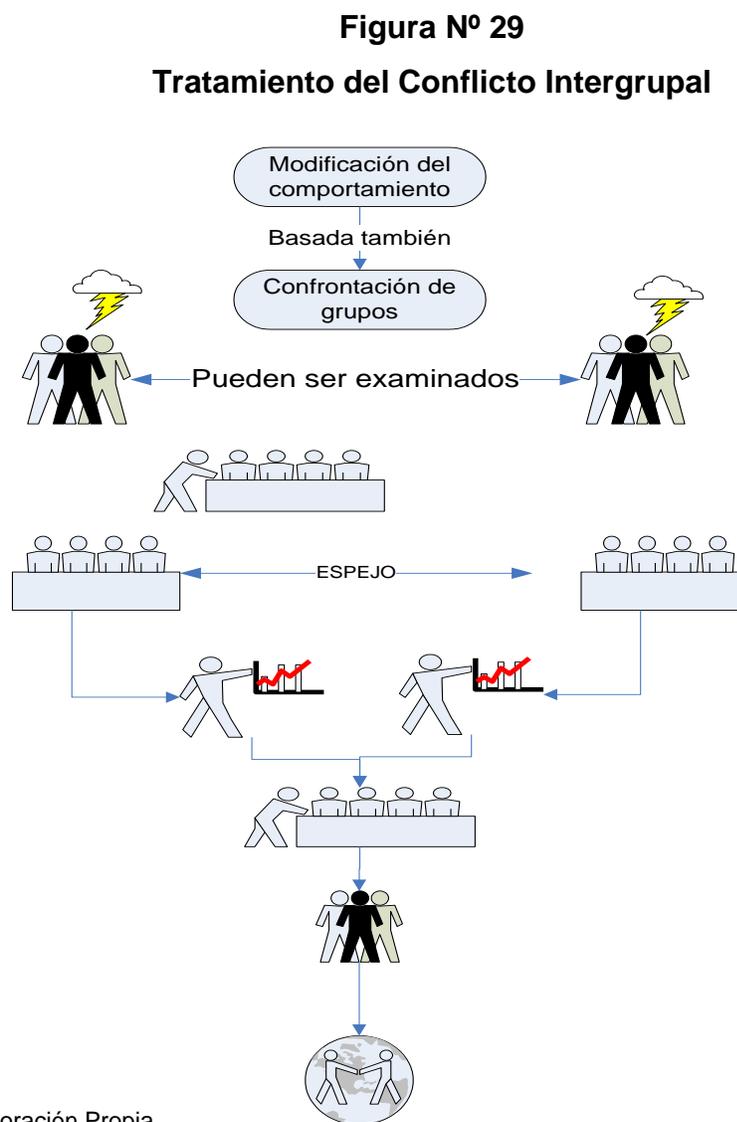
FUNCIONAMIENTO

El encargado del MDO, reúne al personal de la Dirección Administrativa, conforma grupos; el encargado del MDO solicita a cada uno de los miembros de los grupos elaborar una lista de qué es lo que irrita y molesta a cada uno de ellos con respecto al otro y que traten de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

Luego de que se produce una discusión acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entendimiento recíprocos de las partes involucradas. En la reunión se discuten y analizan problemas, causas y se plantean acciones correctivas. Se consideran aspectos como: las relaciones interpersonales y el desarrollo de las actividades.

OBSERVACIONES

La participación del encargado del MDO es importante para dirigir las reuniones y evita mayores conflictos entre los miembros de cada grupo. El encargado del MDO debe supervisar que todo el personal participe de forma activa en esta actividad.



Fuente: Elaboración Propia

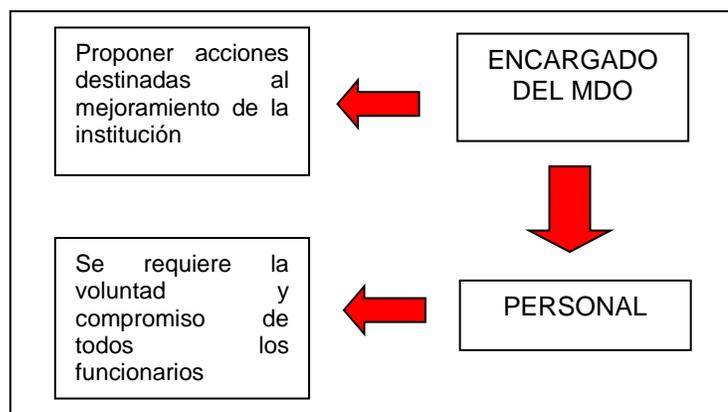
4.7 DESIGNACIÓN DE UN ENCARGADO DEL MDO

El encargado del MDO debe ser especialista en Desarrollo Organizacional, el mismo que será funcionario de la institución, a fin de reducir costos que implicarían un especialista externo. Este encargado será previamente capacitado por la institución con el objeto de que adquiera mayor conocimiento en materia de organización y otros que contribuya al desarrollo del MDO.

Dentro de sus funciones que éste debe cumplir están: el proponer acciones para el mejoramiento de la institución (Dirección Administrativa), coadyuvar y ser el gestor en el proceso de cambio, generar en los funcionarios una actitud de voluntad y compromiso, proponer y coordinar con secretaría la difusión y elaboración de los medios de comunicación dirigidos a los funcionarios, elaborar el cronograma de reuniones, sesiones y charlas de capacitación al personal, estableciendo el temario y contenido de éstos siendo el responsable de todo el proceso de capacitación.

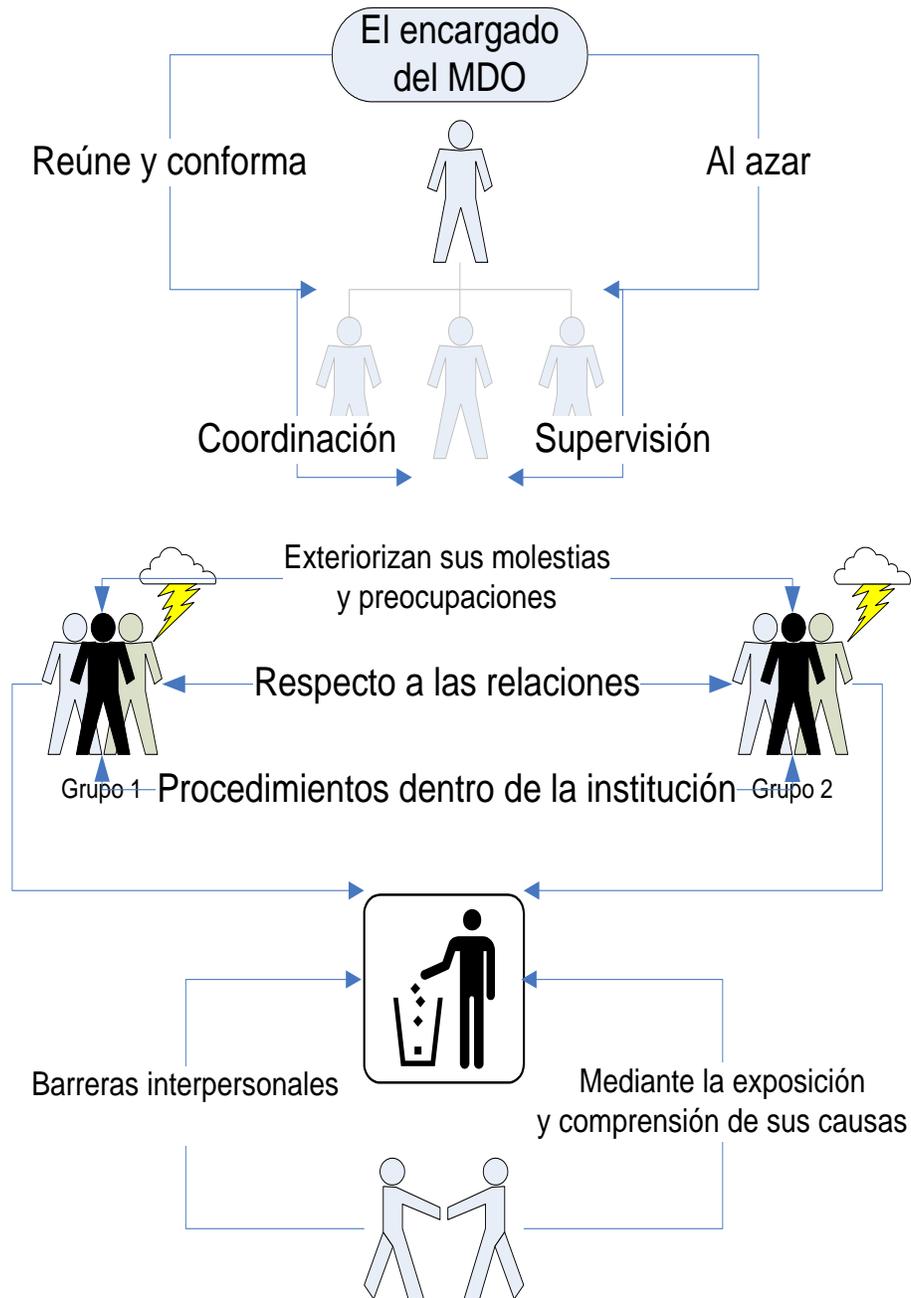
Figura Nº 30

Encargado del MDO y su relación con el Personal



Fuente: Elaboración Propia

Figura Nº 31
Funcionamiento



Fuente: Elaboración Propia

4.8 ETAPAS Y ESTRUCTURA DEL MODELO

El MDO propuesto contempla las siguientes etapas:

4.8.1 PREPARACIÓN

El primer paso consiste en la creación de conciencia acerca de la necesidad de cambio de actitudes y reducir cualquier resistencia al cambio que se pueda presentar. Para llevar a cabo este propósito se deben considerar dos aspectos:

a) Información

Por medio de la información adecuada se dará a conocer el proceso de cambio que implica el desarrollo del MDO; esta información incluye:

- a) Las actividades que se realizarán en la institución,
- b) La necesidad de cambio,
- c) La importancia de la participación de todos los funcionarios en éste proceso de cambio,
- d) Sesiones, reuniones y charlas de concientización dirigidas a los funcionarios.

Dentro de los medios de comunicación utilizados están: circulares, boletines informativos, correos electrónicos y afiches los cuales se muestran a continuación:



La Paz
PREFECTURA
DEL
DEPARTAMENTO

CIRCULAR
DAP056/2009

A: TODO EL PERSONAL DE LA DIR.
ADMINISTRATIVA
DE: ENCARGADO DE MDO
REF: Lic. Jaime Morales
**ACTIVIDADES A REALIZARSE PARA LA FASE DE
CONOCIMIENTO DEL MDO**
FECHA: La Paz, 13 de Mayo de 2009

Estimados señores:

Mediante la presente circular, hacemos conocer a ustedes que dentro de la Dirección Administrativa se viene llevando a cabo una serie de cambios de carácter interno traducidos en una serie de actividades encaminadas a la mejora del clima organizacional, a fin de incrementar la satisfacción laboral y la eficiencia en los procesos internos de la misma por medio del Modelo de DO.

Estas actividades basadas en el Modelo de Desarrollo Organizacional (MDO) estarán a cargo del Encargado del MDO y que sin su participación y cooperación no podría ser posible el logro de estas metas, por tal motivo reiteramos a ustedes su participación y cooperación la cuál será fundamental y valiosa. En próximas comunicaciones informaremos más acerca de actividades programadas por la institución.

Con este motivo, los saludamos muy cordialmente.

Atentamente,

Lic. Jaime Morales
ENCARGADO DE MDO
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

c.c/Arch.



La Paz
PREFECTURA
DEL
DEPARTAMENTO

CIRCULAR

DAP057/2009

A: TODO EL PERSONAL DE LA DIR.
ADMINISTRATIVA
DE: ENCARGADO DE MDO
REF: Lic. Jaime Morales
HACIA UN CAMBIO EFECTIVO
FECHA: La Paz, 18 de Mayo de 2009

Estimados señores:

Mediante la presente circular, hacemos conocer a ustedes que el MDO se adecuará a las necesidades cambiantes del entorno. Considerando esta necesidad de cambio, es importante establecer que este cambio debe realizarse de forma planificada y concertada; buscando por parte del personal un mayor compromiso hacia la institución.

Con este motivo, los saludamos muy cordialmente.

Atentamente,

Lic. Jaime Morales
ENCARGADO DE MDO
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

c.c/Arch.



La Paz
PREFECTURA
DEL
DEPARTAMENTO

CIRCULAR
DAP058/2009

A: TODO EL PERSONAL DE LA DIR.
ADMINISTRATIVA
DE: ENCARGADO DE MDO
REF: CURSOS DE CAPACITACIÓN
FECHA: La Paz, 15 de Junio de 2009

Estimados señores:

Mediante la presente circular, hacemos conocer a ustedes que dentro de las actividades encaminadas a la implementación del MDO en la Dirección Administrativa se estableció un cronograma de talleres de capacitación los mismos que requieren de la participación y asistencia de todos los funcionarios de la misma, mayor información encontrarán ustedes en los boletines informativos ubicados en los pizarrones de la oficina.

Con este motivo y agradeciendo su participación los saludamos muy cordialmente.

Atentamente,

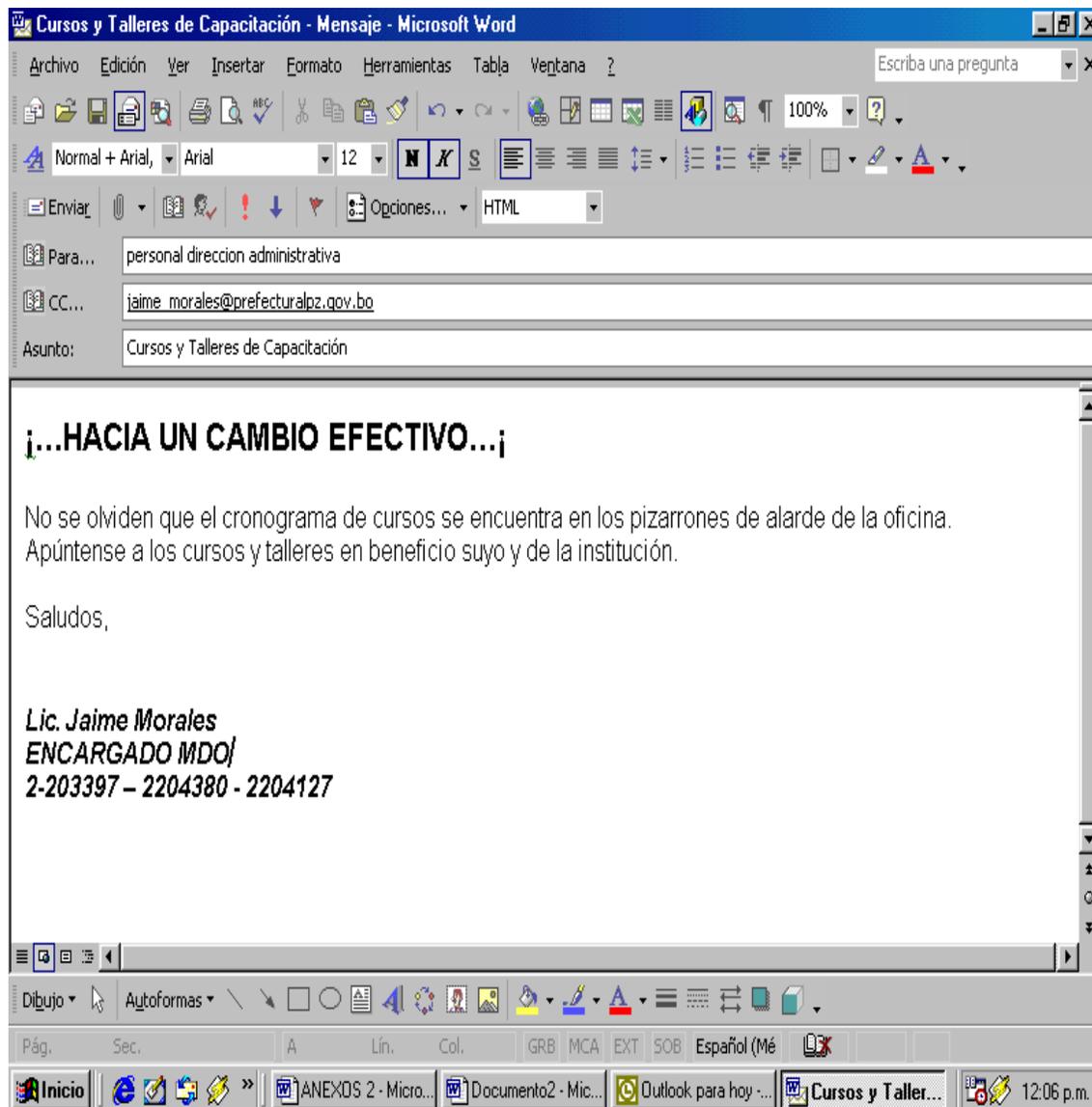
Lic. Jaime Morales
ENCARGADO DE MDO
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Figura N° 32
Boletín Informativo



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 33
Correos Electrónicos Dirigidos
al Personal de la Dirección Administrativa



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 34

Afiche



Fuente: Elaboración Propia

b) Capacitación

La capacitación se llevará a cabo a través de reuniones, sesiones y charlas de orientación encaminadas a la concientización e información del proceso de cambio que se pretende adoptar en la Dirección Administrativa de la Prefectura. Estas actividades basarán su accionar en un conjunto de temas a ser tratados como ser:

Tabla N° 27
Contenido de los Cursos de Capacitación

CONTENIDOS	METODOLOGÍA
<p>UNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento Organizacional ▪ Importancia de la Comunicación ▪ Cultura organizacional ▪ Motivación ▪ Relaciones personales en la organización ▪ Comportamiento individual e interpersonal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Naturaleza de las actividades de los empleados ✓ Efectos de las actividades de los empleados ✓ Satisfacción laboral ▪ Responsabilidades de los individuos para la institución ▪ El cambio y sus efectos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio laboral ✓ Resistencia al cambio ▪ Desarrollo Organizacional 	<p>Clases expositivas y Medios audiovisuales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 35
Cd Interactivo para Taller de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

4.8.2 DIAGNÓSTICO

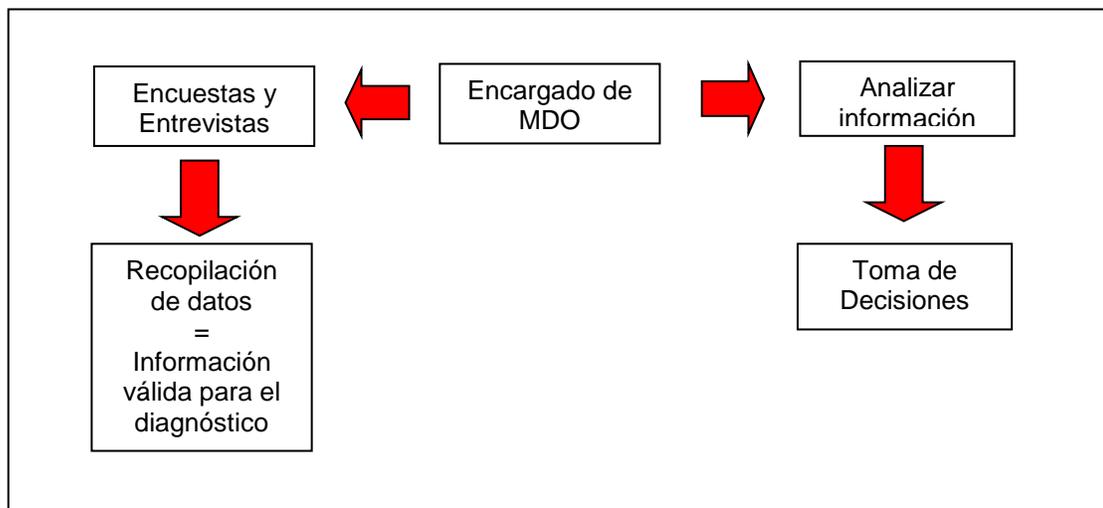
El siguiente paso para llevar adelante el MDO propuesto consistió en la realización de un diagnóstico preliminar que permitió:

- Identificar los principales problemas basados en las actitudes y el comportamiento organizacional dentro de la Dirección Administrativa de la Prefectura de La Paz.

- Establecer la percepción acerca del ambiente de trabajo.
- La satisfacción laboral.
- La motivación.
- Las relaciones entre compañeros y hacia los jefes inmediatos superiores.
- El grado de participación e involucramiento.

Para poder obtener esta información se utilizaron los siguientes instrumentos: entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la Dirección Administrativa de la Prefectura de La Paz.

Figura N° 36
Esquema del Diagnóstico Preliminar



Fuente: Elaboración Propia

4.8.3 ELIMINACIÓN DE BARRERAS

Este paso consiste en eliminar las barreras, estar conscientes de que estos problemas existen y perjudican a la propia institución, como por ejemplo: la eliminación de barreras en la comunicación.

4.8.4 PLANIFICACIÓN

Llevar a cabo un proceso de planificación que comprenda:

- Identificación de las necesidades, expectativas e inquietudes del personal.
- Una vez identificadas estas necesidades, ver la forma de satisfacer los requerimientos del personal, con el objeto de motivarlo y haciéndolo partícipe de la organización.
- Conducir eficientemente los grupos de trabajo, por medio de un liderazgo participativo que permita desarrollar las habilidades, destrezas y capacidades del personal.
- Valorizar las relaciones humanas, que permitan prevenir los conflictos, y encontrar la forma de resolverlos rápida y oportunamente.
- Abordar problemas de comunicación y conflictos entre personas o grupos, que originan un clima de insatisfacción, de tensión y falta de motivación.

- Implementar estrategias de motivación al personal, con el fin de que éstas contribuyan de manera eficiente al logro de las metas y objetivos trazados por la institución.
- Generar en las personas un sentimiento de compromiso y pertenencia, hacer que se sientan miembros y parte importante de la institución.
- Diseñar programas de comunicación (retroalimentación) enfocadas al personal, que permitan obtener críticas constructivas y positivas de los mandos superiores a los empleados.
- Dar un trato justo y equitativo al personal, considerando sus creencias, raza, género y costumbres.

4.8.5 IMPLEMENTACIÓN

Una vez realizado el proceso de concientización, educación e información al personal acerca del cambio que se dará en esa dirección, con el objeto de evitar reacciones y pensamientos negativos y erróneos y lograr de esta forma la participación activa de los empleados (generar un esfuerzo de cambio en toda la entidad), dada la modificación en su cultura; se puede implementar el MDO, según el plan de implementación.

Tabla N° 28
Cronograma de Implementación para el MDO

ACTIVIDADES /TIEMPO →	MESES																															
	1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5to mes				6to mes				7mo mes							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa I Preparación																																
Fase I: Información	■	■	■	■																												
1.1 Elaboración y difusión de boletines y circulares informativos	■	■	■																													
1.2 Desarrollo de los cursos de capacitación y concientización	■	■	■	■																												
Etapa II Diagnóstico					■	■	■	■																								
Fase II: Diagnóstico Preliminar					■	■	■	■																								
2.1 Elaboración de instrumentos de recolección de información					■	■	■	■																								
Etapa III Elaboración de Planes de Acción										■	■	■	■																			
3.1 Establecimiento de objetivos										■	■																					
3.2 Determinación de actividades y tiempos											■	■	■																			
Etapa IV Ejecución e Implementación														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4.1 Ejecución de las actividades														■	■	■																
4.2 Realización de las intervenciones respectivas																	■	■	■													
4.3 Supervisión y seguimiento a la ejecución																				■	■	■										
4.4 Control y retroalimentación de las actividades																												■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

4.8.6 EVALUACIÓN

Evaluar el proceso de implementación del MDO, comprenderá una serie de intervenciones usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento, considerando aspectos como: a) la actitud del personal hacia el nuevo modelo, b) los resultados obtenidos, estableciendo las conductas, actitudes y el comportamiento organizacional luego de implementado el modelo propuesto.

4.9 FASE DE CAMBIO

El cambio debe empezar por la identificación de los problemas, para luego seguir esta fase con el cambio en las personas según el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia

4.9.1 CAMBIO HACIA LAS PERSONAS

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, por tal motivo deben superarse estas expectativas creando un ambiente de apoyo, retroalimentación y de confianza, sin que se descuide la responsabilidad.

La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, de contribuir al logro de los objetivos de la organización, siempre y cuando se encuentren motivados y en un ambiente organizacional adecuado.

Por tanto, el MDO plantea una serie de políticas de recompensas y reconocimientos enfocados hacia los funcionarios de la Dirección Administrativa derivados del proceso de cambio propuesto.

Dentro de éstas políticas se encontrarán:

➤ Pizarrones de alardes

Lo que buscan éstos es destacar la labor de un funcionario ejemplo para los demás, comunicar éste hecho a toda la institución, destacando su esfuerzo y compromiso con la institución; estos pizarrones deberán estar ubicados en uno o más lugares visibles y transitados de las oficinas.

Figura N° 38
Pizarrón de Alarde



Fuente: Elaboración Propia

- Memorándums de felicitación, también destacando la labor y el desempeño del empleado.



La Paz
PREFECTURA
DEL
DEPARTAMENTO

MEMORÁNDUM
DAP075/2009

A: Lic. Juan Pérez
DE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y
ENCARGADO DE MDO
REF: FELICITACIÓN
FECHA: La Paz, 28 de Junio de 2009

Estimado Juan Pérez:

Mediante el presente Memorándum de Felicitación, queremos hacerle llegar nuestros más sinceros agradecimientos por la labor desempeñada a lo largo de toda la gestión, labor que contribuyó y sirvió de gran aporte al logro de las metas y objetivos trazados por la Dirección Administrativa y por ende de la institución.

Con este motivo y agradeciendo su participación los saludamos muy cordialmente.

Atentamente,



Lic. Alfredo Mattos
DIRECTOR DIR. ADMINISTRATIVA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO



Lic. Jaime Morales
ENCARGADO DE MDO
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO

c.c/Arch.

- Recompensas, como ser: un obsequio al empleado del año.

4.9.2 CAMBIO HACIA LOS GRUPOS

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior.

Así, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

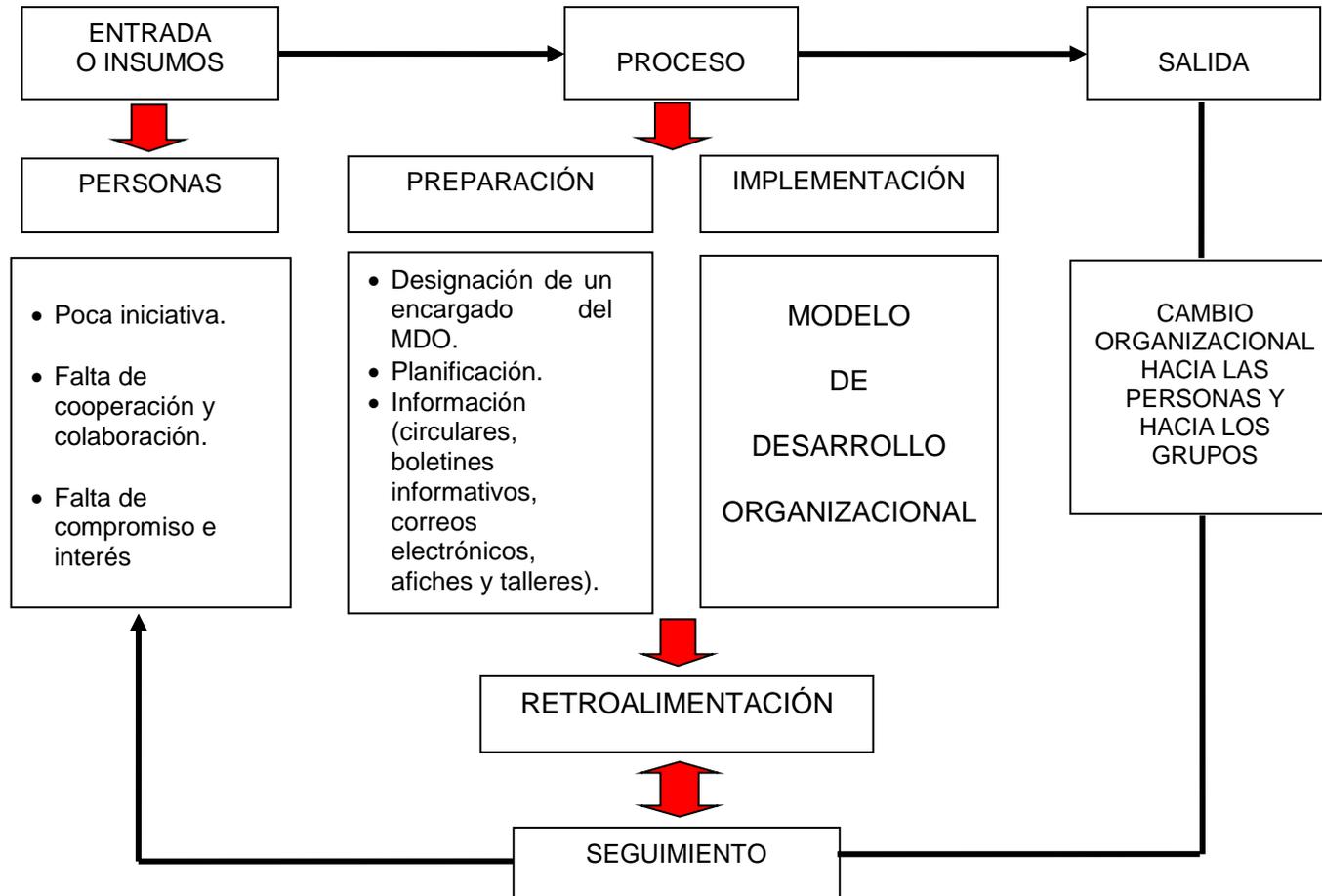
Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas, permitirá el reconocimiento hacia las personas, así como intensificar en las personas el sentimiento de compromiso hacia la organización.

4.10 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA

A continuación se muestra una representación gráfica de la propuesta:

Figura N° 39
Representación Gráfica de la Propuesta



Fuente: Elaboración Propia

4.11 RECOMENDACIONES

- El Desarrollo Organizacional, ha sido considerado como una estrategia para el cambio, poniendo énfasis en la dinámica de las variables comportamentales como impulsoras del mismo, ha sido considerado también como un proceso que debe perfeccionarse, actualizándose constantemente de acuerdo a los cambios contextuales, a la redefinición de valores y finalidades últimas de la organización y al desarrollo de la teoría y técnicas que le dan sustento y aplicación en la praxis.
- Los cambios no pueden ser improvisados, los cambios tienen que ser planeados, es decir intencionales y dirigidos a las metas; el Desarrollo Organizacional, en éste sentido, representa el conjunto de intervenciones en la organización; basadas en las ciencias de la conducta a través de una estrategia que considera variables contextuales, estructurales y funcionales con la finalidad de mejorar la eficiencia organizacional y las relaciones intergrupales e interpersonales.
- Si lo que se busca dentro de una organización es la efectividad en uno o más procesos, incluyendo un cambio en las actitudes y percepciones de los empleados que trabajan en ella, la solución consiste, en el diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita un cambio planificado y consensuado que mejore el clima organizacional actual generando un mayor compromiso por parte de los funcionarios con la propia institución.
- Una estrategia de D. O debe poner énfasis en valores humanos y organizacionales como: el respeto por las personas; la confianza y el

clima organizacional solidario; el equilibrio de poder; el reconocimiento abierto de problemas y la participación activa de las personas en las decisiones de cambio.

- Su futuro enfrenta retos y perspectivas que dependen de cómo se sigan dando los cambios- ahora acelerados de las sociedades-, en un proceso de integración mundial que forma parte de la evolución misma de la humanidad y que permea el futuro comportamiento de las organizaciones. La etapa de transición que hoy se vive, implica nuevas formas de asociación empresarial en todo el mundo, nuevos procesos de trabajo, innovaciones tecnológicas constantes y el rediseño mismo del trabajo al interior de las organizaciones, que impactan la cultura y el comportamiento organizacional, grupal e individual prescribiendo nuevas formas de interacción que inclusive extrapola a través de la comunicación electrónica, relaciones de trabajo fuera de la organización, cuestión que seguramente modificará las relaciones interpersonales y grupales, lo que derivaría en nuevas estrategias y técnicas para enfrentar el cambio.
- El Modelo de Desarrollo Organizacional va dirigido al cambio hacia las personas y hacia los grupos, que implique el logro de compromiso y responsabilidad con la institución por medio de la creación de políticas de motivación e incentivo, a fin de mejorar la comunicación con los mandos superiores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANDIA, S. *“Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje”*, 1993.
- ALIENDRE E.; *“Simbiosis de la Política y el Management”*, 2003.
- CHESTER, I. Barnard, *“As Funcoes do Executivo”*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A. 1971.
- CHIAVENATO, Idalberto, *“Administración de Recursos Humanos”*, Editorial Mc Graw Hill, 5ta Edición, Colombia, 2000.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *“Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional”*, Editorial Mc Graw Hill, 7ma Edición, México, 1990.
- DECRETO SUPREMO 26115, Sistema de Administración de Personal.
- GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. DONNELLY Jr., James H., *“Las Organizaciones: Estructura, Procesos”*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, 7ma Edición, Delaware. U.S.A., 1992.
- HALL, Richard, *“Organizaciones: Estructura y Proceso”*, Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 2005.
- HERNÁNDEZ Sampieri, *“Metodología de la Investigación”*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

- KAST, Fremont, *“Organization and Management”*, Ediciones Centrum, U.S.A., 1970.
- KENNETH, J., *“Manual de Administración Estratégica”*, Editorial McGraw Hill, México, 2004.
- LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO), promulgada el 20 de julio de 1990.
- LEY 2027 DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO, promulgada el 22 de octubre de 1999.
- MENDOZA FUNG, Maria Elena, *“Fundamentos de la Comunicación Organizacional”*, Bogota Colombia, 2000.
- MORGAN, Gareth, *“Imágenes de la Organización”*, Ediciones Alfa-Omega S.A., 1974.
- MUNCH, Lourdes; ÁNGELES, Ernesto, *“Métodos y Técnicas de Investigación”*, Editorial Trillas, México, 2001.
- PINEDA E.; ALVARADO E.; CANALES F., *“Metodología de la Investigación”*, 3ra. Edición, 2001.
- PLANT, Robert, *“Formulación de una Estrategia”*, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 2001.
- ROBBINS, Stephen, *“Comportamiento Organizacional”*, Prentice Hall, 10ma Edición, México, 2004.

- ZORRILLA, Santiago y TORREZ, X. Miguel, “*Guía para Elaborar la Tesis*”, 2da. Edición, México, 1998.
- <http://www.jefry2002@hispanavista.com>
- <http://http://www.managershelp.com/el-comportamientoorganizacional.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz2.shtml>.
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>.
- <http://www.salaprensa.org>, 2002.
- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html>
- http://www.es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_P%C3%BAblica.
- <http://www.prefecturalpz.gov.bo/Antecedentes/Anteprin.asp>.

Anexo N° 1

Cuestionario Funcionarios de la Dirección Administrativa

Este Cuestionario ha sido elaborado para analizar el clima y comportamiento organizacional, la satisfacción laboral y otros aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional dentro de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, por lo que se pide responderlo honesta y desinteresadamente, los resultados que se encuentren serán tratados confidencialmente...¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de cuestionamientos de los cuales usted seleccionará aquellos que considere adecuados según su criterio marcando con una cruz.

1. Capacitación

1.1 ¿Es importante para usted tener oportunidades para desarrollar su personalidad dentro de su área de trabajo (por ejemplo, capacitación para comunicarse con los demás, para resolver conflictos, autodirección, etc.)?

- Sí
- No
- Parcialmente

1.2 ¿Cómo calificaría la capacitación que le brinda la institución para desarrollar sus funciones?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

1.3 ¿Usted conoce los objetivos, políticas y normas de la Dirección Administrativa de la Prefectura?

- Sí
- No
- Parcialmente

2. Ambiente de Trabajo

2.1 ¿Cómo calificaría la atmósfera y el ambiente que lo rodea (Clima Organizacional)?

- Muy Bueno
- Bueno

- Regular
- Malo

2.2 La relación humana que observa entre sus compañeros es:

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

3. Comunicación

3.1 ¿Recibe usted críticas constructivas permanentemente?

- Sí
- No
- Parcialmente

3.2 El trato de su jefe inmediato es:

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. Motivación

4.1 ¿Son importantes para usted el elogio y el reconocimiento?

- Sí
- No
- Parcialmente

4.2 ¿Qué factor influye para que usted se mantenga como empleado dentro de la Institución?

- Educativo (cursos, capacitación, etc.)
- Económico (sueldo, bonos, etc.)
- Crecimiento profesional (puesto, funciones)
- Relaciones interpersonales (jefe, compañeros)

4.3 ¿Usted cree que su trabajo es reconocido y recompensado?

- Sí
- No
- Parcialmente

5. Desarrollo y Satisfacción Personal

5.1 ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza actualmente?

- Sí
- No
- Parcialmente

5.2 ¿Le agrada su trabajo y las tareas que realiza?

- Sí
- No
- Parcialmente

5.3 ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?

- Sí
- No
- Parcialmente

6. Sentimiento de Pertenencia

6.1 ¿Se siente miembro importante de la institución?

- Sí
- No
- Parcialmente

6.2 ¿Usted siente que tiene oportunidad para participar activamente en lo que acontece en la institución?

- Sí
- No
- Parcialmente

7. Desarrollo Organizacional

7.1 ¿Cómo calificaría el clima de receptividad para la solución de problemas en la Dirección Administrativa?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7.2 ¿Estaría usted de acuerdo en contribuir a cambiar para bien el clima y el comportamiento del personal en la Dirección para lograr una eficacia organizacional?

- Sí
- No
- Parcialmente

Anexo N° 2
Guía de Entrevista Dirigida a las demás Direcciones
o Secciones de la Prefectura del Departamento de La Paz

La presente Entrevista ha sido elaborada para analizar el clima y comportamiento organizacional, la satisfacción laboral y otros aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional dentro de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz, por lo que se pide responderlo honesta y desinteresadamente, los resultados que se encuentren serán tratados confidencialmente...¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

Dirección o Sección a la que pertenece:
Cargo:

1. Capacitación

1.1 ¿Usted considera que dentro de la Dirección Administrativa se ofrecen las oportunidades suficientes para que los empleados puedan capacitarse en su área de especialización?

.....

1.2 ¿Usted cree que la capacitación que se le brinda a éste personal es la adecuada?

.....

2. Ambiente de Trabajo

2.1 ¿Cómo calificaría la atmósfera y el ambiente de trabajo en esa Dirección?

.....

2.2 A su parecer ¿cómo es la relación humana entre los compañeros de esa sección?

.....

3. Comunicación

3.1 Según usted ¿en esa dirección, los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente?

.....

3.2 A su criterio el personal de esa dirección ¿Recibe críticas constructivas siempre que comete un error?

.....

3.3 ¿Usted considera que el trato que reciben de su jefe inmediato es respetuoso?

.....

4. Motivación

4.1 ¿Usted cree que el personal de esta dirección se encuentra motivado?

.....
.....

4.2 ¿Considera que este personal tiene posibilidades reales de promoción profesional en el área que trabaja?

.....

4.3 ¿Usted cree que el trabajo que estos realizan es reconocido y recompensado?

.....

5. Desarrollo y Satisfacción Personal

5.1 ¿Cree usted que estos se sienten satisfechos con las actividades que realizan actualmente?

.....

5.2 ¿Cree usted que a los empleados de esta dirección les agrada su trabajo y las tareas que realizan?

.....

6. Sentimiento de Pertenencia

6.1 ¿Usted cree que estos se sienten miembros importantes de la institución?

.....

6.2 ¿Cómo calificaría usted la oportunidad que tienen estos para participar activamente en lo que acontece en la institución?

.....

7. Desarrollo Organizacional

7.1 ¿Cómo calificaría el clima para la solución de problemas en la Dirección Administrativa?

.....

7.2 ¿Usted cree que se debería cambiar para bien el clima y el comportamiento del personal en la Dirección para lograr una eficacia organizacional?

.....

Anexo N° 3
Guía de Entrevista dirigida a la Directora de la Dirección Administrativa
de la Prefectura del Departamento de La Paz

Directora Administrativa:.....
Tiempo en el desempeña este cargo:

1. ¿Usted considera que sus subordinados se sienten satisfechos con las actividades que realizan actualmente?

.....
.....

2. ¿Usted cree que se sienten miembros importantes de la Institución?

.....
.....

3. ¿Hasta qué punto cree que les agrada su trabajo?

.....
.....

4. ¿Cómo considera el trato que reciben de su parte?

.....
.....

5. ¿Cómo considera que ellos evalúan el entorno que rodea sus áreas de trabajo?

.....
.....

6. ¿Cómo considera que ellos perciben las instrucciones y órdenes que usted les da a conocer?

.....
.....

7. ¿Considera que la capacidad profesional de sus subordinados es valorada?

.....
.....

8. ¿Cómo calificaría el trato con sus subordinados?

.....
.....

9. ¿Usted considera que los empleados tienen posibilidades reales de promoción profesional en el área que trabajan?

.....
.....

10. ¿Usted cree que existe buena comunicación entre sus subordinados?

.....
.....

Anexo N° 4

Organigrama de la Dirección Administrativa de la Prefectura del Departamento de La Paz



Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de la Prefectura del Departamento de La Paz