

Índice

| | |
|--------------------|----|
| AUTORES | V |
| PRÓLOGO | IX |
| PRESENTACIÓN | XI |

PRIMERA PARTE

ESTADO, SOCIEDAD Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SU MODERNIZACIÓN

CAPÍTULO 1

ESTADO Y SOCIEDAD, EVOLUCIÓN Y NUEVAS PERSPECTIVAS

JUAN CARLOS HERRERA

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Estado/Sociedad | 4 |
| Tensiones y contradicciones en una relación compleja | 4 |
| La evolución del Estado Moderno | 10 |
| En torno al concepto de "Estado" | 10 |
| Del Estado Liberal al Estado Social | 12 |
| Estado: Derecho y Poder | 13 |
| La crisis del Estado Liberal | 15 |
| La Representación Política | 18 |
| Partidos políticos | 20 |
| Sistemas de partidos | 23 |
| Legitimidad | 25 |
| El Poder | 26 |

| | |
|--|----|
| El Gobierno | 28 |
| Gobernabilidad y Gobernanza en la democracia del siglo XXI | 29 |
| Bibliografía | 36 |

CAPÍTULO 2

LA MODERNIZACIÓN Y REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MARIO J. KRIEGER

| | |
|--|----|
| El modelo burocrático del Estado | 39 |
| Reforma burocrática y reforma gerencial | 40 |
| Las reformas gerenciales en los países desarrollados, algunos casos emblemáticos | 41 |
| El consenso de Washington y la búsqueda de transferir estos principios gerencialistas a América Latina y al resto del mundo en desarrollo | 47 |
| El Post-Consenso de Washington | 50 |
| El discurso neo-gerencialista en América Latina | 53 |
| La reconstrucción del Estado en América Latina | 57 |
| La agenda pendiente | 60 |
| 1) Transformar el Estado asumiendo un rol activo en la calidad institucional, el desarrollo, la justicia e inclusión social | 60 |
| 2) Dar una mejor canalización y respuesta a las necesidades de la población | 63 |
| 3) Dotar de calidad y consenso al proceso de formulación de políticas públicas, garantizando la gobernabilidad | 64 |
| 4) Implementar adecuadamente las políticas públicas diseñadas | 67 |
| 5) Desarrollar un mejor vínculo con la ciudadanía a través de mecanismos participativos y de gobierno electrónico y de mejora continua, gestión de la calidad y carta compromiso con el ciudadano. La Responsabilidad Social Pública | 67 |
| 6) Gestionar por objetivos, vinculando la programación presupuestaria con políticas y planes | 68 |
| La administración de los convenios de gestión | 69 |
| 7) Superar el modelo burocrático. Lograr desarrollar procesos y sistemas administrativos acordes a los objetivos de las políticas públicas | 72 |
| 8) Desarrollar un ambiente de auditoría, transparencia y calidad en la información y control que permita evaluar tanto las políticas como la calidad de la gestión | 74 |
| 9) Motivar y entrenar al personal en los objetivos, procesos y sistemas, acreditando sus competencias | 76 |
| 10) Desarrollar la gestión pública, mejorando el vínculo y la cooperación entre política y administración (alternativas en una relación siempre compleja) | 78 |
| Propuesta de una estrategia en materia de modernización del Estado | 78 |
| Bibliografía | 79 |

CAPÍTULO 3

LAS REFORMAS DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ARGENTINA

MARIO J. KRIEGER

| | |
|---|-----|
| A) La organización nacional (1853-1930) | 81 |
| B) La Crisis del 30 y sus consecuencias en el rol del Estado y la modernización de la administración pública (1930-1945) | 83 |
| C) La Revolución Peronista. El Estado moderno (1945 -1955) | 84 |
| El desarrollo de industrias estatales | 85 |
| El planeamiento | 86 |
| La racionalización administrativa | 87 |
| D) La restauración liberal de 1955 | 89 |
| E) El Desarrollismo y la democracia restringida y tutelada | 90 |
| F) La administración radical (1963-1966) | 93 |
| G) La dictadura militar autodenominada “Revolución Argentina” | 95 |
| H) La segunda etapa peronista | 98 |
| El tercer gobierno del Gral. Perón (1973-1974) | 99 |
| I) El Proceso. La dictadura genocida (1976-1983) | 101 |
| j) El regreso a la democracia. Gobierno del Presidente Alfonsín (1983-1989) | 103 |
| K) Las reformas del Estado y de la administración pública del presidente Menem | 105 |
| La primera reforma del Estado del Presidente Menem | 106 |
| La Ley de Emergencia Económica | 107 |
| La Ley de Reforma del Estado | 108 |
| La desregulación y las nuevas regulaciones | 111 |
| La desregulación de la economía, y la producción de bienes y servicios | 111 |
| Creación de los entes reguladores y regulaciones | 113 |
| Reformas al Régimen de Coparticipación Federal de Impuestos | 113 |
| La descentralización educativa y las nuevas reformas | 114 |
| La transferencia de los servicios educativos | 114 |
| Transferencia de los servicios de Salud | 115 |
| Aspectos de la reforma en el Ministerio de Defensa | 116 |
| La reforma administrativa | 116 |
| La Ley de Administración Financiera | 119 |
| La segunda reforma del Estado | 120 |
| L) El gobierno de la Alianza. De La Rúa (1999-2001) | 123 |
| Políticas administrativas | 123 |
| Principales medidas | 124 |
| Plan nacional de modernización del Estado | 125 |
| Decreto 103-2001 | 126 |
| M) La transición | 127 |
| N) La etapa kirchnerista | 127 |
| Conclusiones | 129 |
| Bibliografía | 131 |

CAPÍTULO 4

CONDICIONES SOCIOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE REFORMAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA: ALGUNAS HIPÓTESIS

JOSÉ ALBERTO BONIFACIO

| | |
|-----------------------------|-----|
| 1. Liderazgo | 135 |
| 2. Cultura | 136 |
| 3. Burocracia | 137 |
| 4. Normas | 138 |
| 5. Estrategia | 139 |
| 6. Formación | 140 |
| 7. Profesionalización | 142 |
| 8. Incentivos | 143 |
| 9. Instituciones | 144 |
| 10. Gobernanza | 145 |
| 11. Política | 147 |
| A modo de cierre | 148 |

CAPÍTULO 5

POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN PÚBLICA PARA SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN

MARIO J. KRIEGER

| | |
|---|-----|
| Introducción | 149 |
| Algunas conceptualizaciones acerca de las políticas públicas | 150 |
| La articulación de actores públicos en la formulación e implementación de políticas públicas | 151 |
| Modelos de coordinación interinstitucional de formulación y ejecución de políticas públicas | 153 |
| La formulación de políticas públicas | 156 |
| a) La información y el diagnóstico de la realidad | 156 |
| b) El proceso de formulación de políticas | 157 |
| c) La implementación de la política | 157 |
| d) Algunos actores de poder de los actores participantes de las políticas públicas ... | 157 |
| e) Algunas fuentes de poder que utilizan los partícipes de una política pública ... | 157 |
| El ciclo de formulación e implementación de políticas públicas | 158 |
| 1) La definición del problema | 162 |
| Distintas formas que asumen las situaciones problemáticas | 163 |
| ¿Cuándo un problema pasa de la agenda social a la política? | 163 |
| Definición de los problemas públicos | 164 |

| | |
|--|-----|
| Las formas de ingreso de un problema a la agenda pública | 165 |
| Tipos de problemas abordados por la agenda pública | 166 |
| 2) La formulación de las alternativas | 166 |
| 3) La elección de una alternativa | 167 |
| 4) La implementación de la alternativa elegida | 167 |
| 5) La evaluación de los resultados obtenidos | 169 |
| 6) La sucesión y terminación de la política | 170 |
| Los modelos de formulación de políticas públicas | 171 |
| El Racionalismo, el Incrementalismo y el Enfoque Estratégico | 171 |
| La formulación de políticas desde el Modelo Racionalista | 172 |
| La formulación de políticas desde el Modelo Incrementalista | 173 |
| La formulación de políticas desde el Modelo Estratégico | 173 |
| El análisis de las políticas públicas | 174 |
| Estilos de políticas públicas | 174 |
| La necesaria vinculación entre políticas, planes, programas y presupuestación en la ejecución de las políticas públicas | 175 |
| Los planes estratégicos en materia de formulación de políticas como mecanismo de coordinación interinstitucional | 176 |
| El rol del presupuesto en la fijación de prioridades en materia de políticas públicas ... | 177 |
| Fortalecimiento institucional de la administración pública para formular e implementar políticas públicas | 178 |
| Administración Pública prestadora de servicios | 181 |
| Marco Conceptual | 181 |
| Articulación entre los organismos de la Administración Central Formuladores de Política y los Prestadores de Servicios Centralizados o Descentralizados | 183 |
| Las comunicaciones y el marketing de políticas públicas | 185 |
| Las redes de políticas públicas | 186 |
| Bibliografía | 186 |

CAPÍTULO 6

EL CONTROL INSTITUCIONAL Y SOCIAL DE LA GESTION PÚBLICA

MARÍA ESTELA MORENO

| | |
|--|-----|
| <i>Accountability</i> y el control contemporáneo gubernamental | 190 |
| <i>Accountability</i> : clarificación conceptual | 192 |
| <i>Accountability</i> y responsabilización | 195 |
| <i>Accountability</i> horizontal y organismos de control | 198 |
| Las Entidades Fiscalizadoras Superiores y el nuevo paradigma de control gubernamental | 200 |
| EFS y el control de gestión | 205 |
| Modelos de EFS | 206 |
| EFS e INTOSAI | 210 |
| La EFS nacional argentina: la Auditoría General de la Nación | 211 |
| Bibliografía | 216 |

SEGUNDA PARTE

TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

| | |
|--------------------|-----|
| Introducción | 219 |
|--------------------|-----|

CAPÍTULO 7

LAS TEORÍAS Y PARADIGMAS APLICABLES
A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(PRIMERA PARTE - LA MODERNIDAD)

MARIO J. KRIEGER

| | |
|--|-----|
| Woodrow Wilson busca distinguir entre política y administración | 224 |
| La burocracia y las teorías normativas de la administración pública | 225 |
| La burocracia en Hegel | 225 |
| La burocracia en Max Weber | 225 |
| Los tipos de dominación en Weber | 232 |
| Las críticas a la concepción weberiana: Harold Laski | 233 |
| Críticas a la teoría burocrática por parte de Harmon | 236 |
| Racionalidad, eficiencia, eficacia y burocracia | 236 |
| La teoría funcionalista de Fayol | 237 |
| Las técnicas de aplicación de las teorías clásicas de Gulick y Urwick | 238 |
| Mooney y Reiley teorizan acerca de los principios de organización | 238 |
| La teorización de la organización como máquina | 239 |
| Mary Parker Follet | 241 |
| La corriente de las relaciones humanas | 243 |
| Las teorías de las organizaciones que razonan a estas como si fueran organismos | 244 |
| 1) El Reconocimiento de la importancia del entorno: las organizaciones como sistemas abiertos | 244 |
| 2) El modelo de población-ecología o de selección natural | 246 |
| 3) El modelo recurso-dependencia | 247 |
| 4) El modelo institucional | 248 |
| Ventajas y limitaciones de las teorías orgánicas | 248 |
| Teorización de las organizaciones como sistemas | 250 |
| La teoría general de sistemas | 252 |
| El funcionalismo estructural de Talcott Parsons | 253 |
| La teoría de Philip Selznick | 254 |
| Las teorías sistémicas de Katz y Kahn | 255 |
| La sociología y la teoría de sistemas autodirigidos de Walter Buckley | 256 |
| La sociología de las organizaciones y la teoría general de sistemas sociales de Niklas Luhmann | 257 |
| Simon y la teoría del comportamiento administrativo | 263 |

| | |
|---|-----|
| James D. Thompson y la teoría de sistemas en acción | 265 |
| La teoría de sistemas aplicada a la administración pública | 266 |
| Crítica a la teoría de sistemas organizacionales | 266 |
| Los enfoques teóricos centrados en la tecnología | 267 |
| Sistemas sociotécnicos | 269 |
| El enfoque de Perrow | 269 |
| Teorías situacionales y estratégicas | 271 |
| La teoría de las contingencias | 271 |
| Las teorías del pensamiento estratégico | 273 |
| El Planeamiento Estratégico de las Organizaciones Públicas | 275 |
| El pensamiento estratégico en el ámbito público | 276 |
| Las teorías organizacionales como redes neuronales: hacia la autoorganización | 278 |
| Ventajas y limitaciones de la metáfora del cerebro | 280 |
| Las teorizaciones de las organizaciones como culturas | 280 |
| La teorización de las organizaciones como sistemas políticos | 281 |
| La perspectiva política de las organizaciones públicas | 281 |
| Teorizar las organizaciones como instrumentos de dominación | 282 |
| Teorías de la psicología organizacional | 283 |
| Teorías psico-sociológicas de las organizaciones | 283 |
| Las organizaciones como cárceles psíquicas | 284 |
| Teorías de las organizaciones como cambio y transformación | 285 |
| Los teóricos de la acción | 286 |
| La teoría de acción social en Weber | 286 |
| La teoría de la acción de Weber, reinterpretada por Habermas | 288 |
| Enfoque sistémico y teoría de la acción | 292 |
| La teoría gerencialista de la administración pública | 293 |
| La gestión por objetivos y resultados | 296 |
| Las teorías adhocráticas | 297 |
| La dirección por valores | 297 |
| Las teorías de la gobernanza | 299 |
| Paradigmas teóricos | 300 |
| Las teorías organizacionales agrupadas en cuanto paradigmas | 301 |
| Conclusiones acerca de la Modernidad en administración pública | 312 |
| Bibliografía | 314 |

CAPÍTULO 8

LA GESTIÓN PÚBLICA POSMODERNA.

EL PARADIGMA CONSTRUCTIVO Y LAS TEORÍAS DISCURSIVAS DEL ORGANIZAR

RICARDO SCHMUKLER

| | |
|--|-----|
| 1. Concepto general de constructivismo | 317 |
| 2. Teorías constructivas del organizar | 321 |

| | |
|---|-----|
| 3. La posmodernidad y los fundamentos del movimiento discursivo | 322 |
| 3.1. Teorías tempranas de la acción y crítica de la burocracia | 323 |
| 3.2. Las teorías discursivas | 324 |
| 3.3. El pluralismo epistémico | 327 |
| Bibliografía | 329 |

CAPÍTULO 9

EL ESTADO Y LAS INSTITUCIONES

CRISTIÁN VARELA

| | |
|--|-----|
| La cuestión de la institución | 332 |
| La institución en la <i>polis</i> griega | 333 |
| Surgimiento del monacato oriental | 336 |
| Expansión occidental del monasterio | 338 |
| El Medioevo | 339 |
| La enseñanza | 341 |
| El hospital | 342 |
| La prisión | 343 |
| El cuartel | 343 |
| La fábrica | 345 |
| Conclusión | 345 |

TERCERA PARTE

EL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

| | |
|--------------------|-----|
| Introducción | 349 |
|--------------------|-----|

CAPÍTULO 10

MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

MARIO J. KRIEGER

| | |
|-----------------------------------|-----|
| La motivación humana | 351 |
| Motivación y personalidad | 352 |
| 1) Barreras situacionales | 353 |
| 2) Barreras interpersonales | 353 |

| | |
|---|-----|
| 3) Barreras intrapersonales | 353 |
| Personalidad y organización | 353 |
| Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional | 355 |
| El impacto de los procesos de socialización y de desarrollo | 356 |
| Teorías del aprendizaje | 356 |
| La perspectiva psicológico-institucional ¹ : La teoría del vínculo | 357 |
| La perspectiva sociológica-situacional | 358 |
| La perspectiva de desarrollo | 359 |
| La perspectiva organizacional | 359 |
| Ciclo motivacional | 359 |
| Motivadores y complejidad de la motivación | 360 |
| Diferencia entre motivación y satisfacción | 360 |
| La complejidad de la naturaleza humana | 360 |
| Supuestos subyacentes sobre la naturaleza humana en las organizaciones | 361 |
| Supuestos racionales-económicos | 361 |
| Supuestos sociales | 362 |
| Los supuestos de auto-actualización y autorrealización | 363 |
| El contrato psicológico y la motivación en los organismos públicos | 364 |
| El contrato psicológico tradicional en la administración pública y el contrato psicológico orientado a resultados | 366 |
| Multiplicidad de roles | 367 |
| La importancia de desarrollar las competencias de las personas en los equipos de trabajo | 367 |
| Diferentes teorías sobre motivación | |
| Los estudios de Hawthorne | 367 |
| La jerarquía de las necesidades según Maslow | 368 |
| La teoría ERG de Alderfer | 370 |
| La teoría de los dos factores de Herzberg | 371 |
| El modelo contingente de motivación de Vroom | 372 |
| Teoría de la motivación con base en las necesidades de Mc Clelland | 373 |
| Teoría de la expectativa de Lawler III | 373 |
| Teoría X e Y | 375 |
| La gestión por normas y actividades y la teoría de las metas en la administración pública | 376 |
| Algunos desafíos que plantea el modelo de gestión por objetivos | 376 |
| La gestión por objetivos y los incentivos | 377 |
| Teoría de los objetivos estratégicos | 378 |
| Teoría del refuerzo y la configuración del comportamiento | 378 |
| Teoría de la equidad | 379 |
| De la multiplicidad de motivadores | 379 |
| Dependencia de la motivación del ambiente de trabajo organizacional | 380 |
| Motivación, liderazgo y administración | 380 |
| Motivación y cultura organizacional | 380 |
| Gestión de la compensación | 381 |
| Algunos otros instrumentos de motivación | 382 |

| | |
|---|-----|
| El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas | 382 |
| La gestión por objetivos y resultados | 382 |
| Los incentivos basados en prestaciones flexibles | 382 |
| La gestión de las competencias laborales como instrumentos de motivación | 383 |
| Qué son las competencias | 383 |
| Diseño del directorio de ocupaciones y de competencias y de una organización pública | 384 |
| Elaboración del directorio de ocupaciones | 384 |
| I. Las ocupaciones. Componentes | 384 |
| II. Inventario de ocupaciones | 385 |
| Elaboración del directorio de competencias | 385 |
| Directorio de ocupaciones y directorio de competencias | 385 |
| Los perfiles de competencias | 386 |
| Los perfiles de competencias y su normatización | 386 |
| Utilidad de los perfiles de competencia y su relación con la motivación | 387 |
| Las motivaciones en organizaciones públicas y privadas | 387 |
| La evaluación del desempeño | 389 |
| Bibliografía | 389 |

CAPÍTULO 11

LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

MARIO J. KRIEGER

| | |
|---|-----|
| Introducción | 391 |
| Los grupos en las organizaciones públicas | 391 |
| Definición y funciones de los grupos | 391 |
| Actividades de grupo | 392 |
| Estructura del grupo | 393 |
| Caracterización de los grupos en las organizaciones públicas | 394 |
| Tipos de grupos en las organizaciones públicas | 395 |
| 1) Grupos formales | 395 |
| 2) Grupos informales | 395 |
| Tipos de grupos informales | 395 |
| Las etapas de desarrollo de grupos en las organizaciones | 395 |
| Equipos de trabajo en las organizaciones públicas | 396 |
| Definiciones de equipo | 396 |
| Ventajas del trabajo en equipo | 397 |
| Caracterización de un equipo de trabajo | 398 |
| Condiciones que ha de reunir el proceso conducente a que un equipo de trabajo sea eficaz | 399 |
| Criterios para juzgar la eficacia de un equipo de trabajo | 399 |
| Factores que configuran las condiciones conducentes al logro de la eficacia y eficacia en los trabajos públicos | 399 |

| | |
|--|-----|
| Diseño del equipo | 399 |
| 1) Diseño de la tarea | 399 |
| 2) Composición del equipo | 400 |
| 3) Algunas preferencias de los integrantes y valores instrumentales del trabajo en equipo | 400 |
| 4) Normas sobre rendimiento | 401 |
| Marco organizativo favorable | 401 |
| Desarrollo de procesos interpersonales cooperativos | 402 |
| Retroalimentación (<i>feedback</i>) | 402 |
| La organización de equipos | 403 |
| La agrupación de las actividades para integrar los equipos | 403 |
| Pasos para implementar los equipos de trabajo | 403 |
| Funciones que desarrollan los equipos | 407 |
| 1. Funciones administrativas y de gestión | 407 |
| 2. Funciones técnicas y sustantivas | 408 |
| De grupos a equipos de trabajo | 409 |
| Diferencias entre grupo y equipo | 409 |
| Etapas de desarrollo de un equipo | 410 |
| Los equipos de alta dirección también son un tipo especial | 411 |
| Condiciones básicas del trabajo en equipo | 412 |
| Confianza mutua | 412 |
| La comunicación y la colaboración | 412 |
| La solidaridad | 413 |
| Cultura y normas compartidas | 413 |
| Liderazgo en los equipos | 413 |
| La acción integradora del líder del equipo | 414 |
| La legitimidad de los liderazgos | 415 |
| Algunas actividades del líder en los equipos | 415 |
| La toma de decisiones en equipo | 416 |
| Conflicto en equipos | 416 |
| Relaciones conflictivas en el seno de un equipo | 416 |
| Los conflictos entre equipos | 417 |
| Consecuencias del conflicto entre equipos | 418 |
| Estrategias para reducir conflictos | 418 |
| Estrategias para la resolución de conflictos | 419 |
| Funcionalidad y disfuncionalidad del conflicto entre equipos | 419 |
| El cambio en los equipos | 420 |
| Etapas de introducción de un proceso de cambio | 420 |
| La forma de encarar el proceso de cambio | 420 |
| El rol del liderazgo en el proceso de cambio | 420 |
| La comunicación entre equipos en organizaciones | 421 |
| Aprendizaje en equipo | 422 |
| El trabajo en equipo en las organizaciones que aprenden | 423 |
| Reflexiones finales | 424 |
| Bibliografía | 426 |

| | |
|---|-----|
| Misión comprometida | 453 |
| Enunciación de los valores comunes | 453 |
| Visión compartida | 453 |
| Misión comprometida | 454 |
| 5. Análisis FODA | 455 |
| 6. Análisis histórico en el diagnóstico organizacional | 455 |
| 7. Identificar los temas estratégicos claves que enfrenta la organización | 456 |
| 8. Formular estrategias y agruparlas en ejes para manejar los temas estratégicos | 457 |
| 9. Revisión del Plan Estratégico (ex ante) y su adopción | 458 |
| 10. Establecer una efectiva visión organizacional compartida del éxito | 458 |
| Implementación del Planeamiento Estratégico Participativo | 458 |
| Programación | 459 |
| Equipos de implementación del plan | 460 |
| Plan de Seguimiento de la Implementación (SIG o Tablero de comando) | 460 |
| 11. Revisión del Plan Estratégico (ex post) | 460 |
| Estrategias de la organización en relación con su medio ambiente | 461 |
| Horizontes del Planeamiento Estratégico | 461 |
| La gestión pública y la responsabilidad social pública | 463 |
| Propuesta de una estrategia para implementar la RSP en la administración pública | 464 |
| Bibliografía | 465 |

CAPÍTULO 13

PODER Y LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

MARIO J. KRIEGER

| | |
|---|-----|
| El poder como fenómeno regulador y ordenador de las relaciones sociales e intraorganizacionales en el Estado y la administración | 469 |
| La conceptualización del poder | 470 |
| Autoridad | 471 |
| Dominación | 471 |
| Los roles de poder | 472 |
| Las dimensiones estructurales y personales del poder en las organizaciones | 474 |
| Dimensión estructural del poder (poder por posición) | 474 |
| Dimensión personal del poder | 475 |
| Los roles de poder en las organizaciones públicas | 476 |
| El poder, estatus y estratificación organizacional | 476 |
| Las fuentes (recursos) de poder | 477 |
| Uso de los recursos de poder | 478 |
| Habilidad en el uso de los recursos de poder | 478 |

| | |
|--|-----|
| La constelación de poder en las organizaciones públicas | 479 |
| Política y gobernabilidad de las organizaciones públicas | 480 |
| La gobernabilidad | 480 |
| Gobernanza y Gobernabilidad | 482 |
| Negociación | 482 |
| De la acumulación y el control del poder | 482 |
| Gobernabilidad y equilibrio de poderes | 482 |
| Dependencia, contingencias críticas y poder | 483 |
| La contingencia y el poder estratégico en las organizaciones | 484 |
| Delegar, desconcentrar, facultar, <i>empowerment</i> | 485 |
| Liderazgo y relaciones de poder | 485 |
| El liderazgo | 486 |
| Definiciones de liderazgo | 486 |
| Tipos de liderazgo | 488 |
| 1) El autocrático | 488 |
| 2) El paternalista | 489 |
| 3) El permisivo | 489 |
| 4) El participativo | 489 |
| Funciones del liderazgo | 490 |
| Teorías de liderazgo | 490 |
| Teoría de los rasgos de personalidad | 491 |
| La Teoría del liderazgo carismático | 491 |
| Teorías del comportamiento | 492 |
| Comportamiento del líder | 498 |
| Preparación de los seguidores | 499 |
| Definición de preparación | 499 |
| Estilos de liderazgo apropiados | 502 |
| Aplicación del Liderazgo Situacional | 502 |
| Teoría del Liderazgo Estratégico | 502 |
| A) Las estrategias como variable independiente | 504 |
| B) La potenciación como variable dependiente: | 505 |
| Liderados, situación. Líder Persona y líder Personaje | 505 |
| Bibliografía | 508 |
| Bibliografía sobre Poder | 508 |
| Bibliografía sobre Liderazgo | 509 |

CAPÍTULO 14

CULTURA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

MARIO J. KRIEGER

| | |
|--|-----|
| Introducción | 511 |
| Definición de cultura | 512 |
| Qué es la cultura organizacional | 512 |
| Niveles de cultura | 514 |
| Indicadores y manifestaciones culturales | 516 |

| | |
|--|-----|
| 1. Clima organizacional | 516 |
| 2. Los valores organizacionales | 518 |
| 3. Presunciones básicas | 519 |
| 4. Normas | 520 |
| 5. Las interacciones | 520 |
| 6. Los símbolos | 521 |
| Subculturas dentro de la organización | 521 |
| El medioambiente físico | 522 |
| Cultura material | 523 |
| La formación de la cultura | 524 |
| La formación de la cultura según Fombrun | 525 |
| Organización y contexto cultural | 525 |
| Tipos Culturales | 529 |
| Estilos de Gestión Pública. Tipos culturales y liderazgo | 531 |
| Dimensiones organizacionales de los paradigmas culturales | 532 |
| Cultura y comunicación organizacional | 534 |
| El cambio cultural | 534 |
| ¿Cuándo debe cambiar la cultura? | 534 |
| ¿Cómo cambiar? | 535 |
| ¿Cómo perdura, se recrea, evoluciona y cambia una cultura organizacional? | 536 |
| A) Mantenimiento cultural | 536 |
| B) Recreación cultural | 537 |
| C) Moldear la cultura de la organización | 538 |
| La gestión por valores | 539 |
| El impacto de la cultura sobre la organización | 542 |
| Los cambios culturales | 543 |
| Los beneficios de una cultura fuerte | 544 |
| Los riesgos de una cultura fuerte | 544 |
| Cultura y control social | 544 |
| Las culturas en la administración pública | 545 |
| La cultura burocrática | 545 |
| La cultura de las organizaciones públicas centradas en la gestión | 547 |
| La cultura de las organizaciones públicas desde la perspectiva constructivista | 548 |
| Bibliografía | 548 |
| Anexo: Aplicación a países de las categorías de Hofstede | 550 |

CAPÍTULO 15

CONFLICTO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

MARIO J. KRIEGER

| | |
|---|-----|
| Las distintas concepciones acerca del conflicto en las organizaciones | 553 |
| El punto de vista tradicional | 553 |
| El punto de vista contestatario | 553 |

| | |
|--|-----|
| El punto de vista funcionalista | 554 |
| El conflicto funcional y el disfuncional en organizaciones | 554 |
| Para la perspectiva funcionalista, el conflicto no es inevitable | 555 |
| El punto de vista interaccionista | 555 |
| El modelo de contradicción para analizar el conflicto | 556 |
| El conflicto, una dimensión inherente al ser humano | 55 |
| 1. Conflicto individual | 559 |
| 2. Conflicto interpersonal y/o grupal | 559 |
| 3. Conflicto intergrupal | 560 |
| 4. Conflicto organizacional | 561 |
| Resolución de los conflictos | 561 |
| La negociación como mecanismo de resolución de conflictos | 563 |
| Algunos principios orientan el proceso de negociación | 563 |
| Los roles organizacionales | 564 |
| Conflicto de roles | 565 |
| La gestión de los roles | 566 |
| La gestión del cambio en las organizaciones públicas | 567 |
| El cambio, definición y caracterización | 567 |
| La necesidad de cambios en las organizaciones públicas | 568 |
| Alcance y profundidad de los cambios | 568 |
| a) Cambios adaptativos | 569 |
| b) Cambios evolutivos | 570 |
| c) Cambios revolucionarios | 570 |
| Modelo del proceso de cambio | 570 |
| Principales fuentes de problemas en el proceso de cambio | 572 |
| El manejo del cambio | 573 |
| Los agentes de cambio | 573 |
| Administración del cambio | 573 |
| Resistencia al cambio | 575 |
| Resistencia individual | 575 |
| Resistencia organizacional | 575 |
| Los posibles factores de resistencia al cambio y su superación | 575 |
| 1. La no participación, la disposición autoritaria | 575 |
| 2. Impacto del cambio inconsulto | 575 |
| 3. Negación e incredulidad o resistencia al cambio | 576 |
| 4. Dudas propias/emoción | 576 |
| 5. Aceptación del cambio | 576 |
| 6. Adaptación y pruebas | 576 |
| 7. Búsqueda de un sentido | 577 |
| 8. Internalización | 577 |
| 9. Retroalimentación | 577 |
| 10. Aprendizaje organizacional del proceso de cambio | 577 |
| Las estrategias de cambio organizacional | 578 |
| La toma de decisiones en el proceso de cambio | 578 |
| La innovación, el aprendizaje y el cambio cultural | 579 |
| Etapas del proceso de cambio en organizaciones públicas | 579 |
| Implementando el cambio estratégico | 580 |

| | |
|---|-----|
| Evaluar los avances en el proceso de cambio | 580 |
| El aprendizaje organizacional | 580 |
| 1. Evitar la compartimentación y la burocratización | 581 |
| 2. Desarrollar capacidad para desaprender | 582 |
| 3. Remover los obstáculos para aprender | 582 |
| 4. Desarrollar un espíritu pro-activo más que reactivo a los desafíos contextuales | 582 |
| 5. Maximizar la cooperación y evitar la competencia nociva entre individuos y grupos, fomentar el trabajo en equipo | 583 |
| 6. Desarrollar la capacidad de la interacción creativa entre individuos y equipos, generando ideas y difundiéndolas a toda la organización | 583 |
| 7. Permitirse errores y aprender de ellos | 584 |
| 8. Premiar los logros | 584 |
| Las crisis individuales, grupales y organizacionales en la administración pública | 584 |
| 1. Crisis individual | 585 |
| 2. Resolución de crisis | 585 |
| 3. Crisis grupal y/u organizacional | 585 |
| 4. Superación de crisis | 587 |
| Estrés laboral | 588 |
| 1. Causas de estrés laboral | 588 |
| 2. Clasificación del estrés | 589 |
| Síndrome de Burn Out | 591 |
| 3. Consecuencias del estrés | 591 |
| 4. Formas de resolver o controlar el estrés | 592 |
| Bibliografía | 593 |