

EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR PUBLICO

Autor:
Marcelo A. Colombo

RESUMEN.

Son dos los aspectos que resulta interesante analizar a partir de esta experiencia: el primero, convertir un hecho negativo en una oportunidad para mejorar; el segundo y más importante, la experiencia de **Trabajo en Equipo** llevada adelante por la Municipalidad de Villa Constitución. Precisamente, el objetivo principal del presente trabajo es compartir esa experiencia con otras organizaciones públicas.

Una importante crisis institucional ocurrida a principios del año 2002 derivó en un paro de los empleados que se prolongó por más de treinta días. El fin de la medida de fuerza se formalizó mediante la firma de un acta entre el Departamento Ejecutivo y el Personal, que acordaba iniciar acciones en conjunto tendientes a buscar soluciones para las diversas problemáticas del municipio. El documento también expresaba que para ello se utilizaría como metodología la conformación de "Grupos de Trabajo". Durante el resto del año se constituyeron diversos equipos de mejora entre los cuales algunos se desempeñaron exitosamente y otros no tanto. Sin embargo, la resultante general fue muy enriquecedora para la Institución y dio origen a un proceso de cambio que, a pesar del bajo grado de compromiso político, aún sigue teniendo efectos sobre la organización.

Palabras más, palabras menos, un comentario que identifica a todos y cada uno de los empleados que participan voluntariamente de este proceso es: *"desarrollamos nuestros proyectos en forma paralela con las actividades habituales, sin descuidarlas; lo hacemos aún fuera del horario laboral, animados por nuestro propio compromiso y el deseo de contribuir a mejorar la calidad de vida en nuestra Ciudad"*.

La ponencia realiza un sintético recorrido desde la interpretación del concepto de Trabajo en Equipo hasta la explicación de los aspectos más destacados de la experiencia desarrollada, incluyendo además, algunas consideraciones extraídas del análisis FODA efectuado antes de la implementación del proyecto. Todo ello seguramente resultará una referencia interesante para quienes desean iniciar este camino.

PRESENTACION GENERAL.

Villa Constitución, está ubicada en una zona de llanura que se caracteriza por tener un clima templado y húmedo. Se trata del extremo sur de la Provincia de Santa Fe –Argentina-, a 250 Km. al norte de la Capital Federal: Buenos Aires. La ciudad, que cuenta con alrededor de 40.000 habitantes, encierra un importante patrimonio natural y cultural. Forjó el crecimiento a partir de su puerto de embarque de cereales y luego, alrededor del año '50 con la radicación de la siderometalúrgica Acindar. Esto le dio a la población la característica de estar integrada, en parte, por habitantes que no tenían raigambre en la zona.



Presenta actualmente una estructura económica compleja y diversificada, con algunas actividades portuarias de ultramar, industrias siderometalúrgicas y metalmecánicas con empresas de proyección nacional e internacional como Acindar S.A. y Paraná Metal S.A..

Durante todo el año existen diversos espacios culturales constituidos por espectáculos, exposiciones, ferias, etc., muchos de ellos de gran trascendencia. Villa Constitución y la región ofrecen, a su gente y a los visitantes, la oportunidad de acercarse a la naturaleza a través de clubes y otros espacios para disfrutar del imponente paisaje y actividades náuticas que pueden realizarse en el río "Paraná" o en los arroyos "Pavón" y "del Medio". A ello se suma la belleza natural de la "Reserva Isla del Sol": 200 hectáreas de islas, a las que se puede acceder en automóvil, que albergan un gran número de especies animales y vegetales típicas de las islas jóvenes y bajas del delta del Paraná.

La Municipalidad atiende los requerimientos de una ciudad dispersa a lo largo de nueve kilómetros, proveyendo todos los servicios básicos a los que se agregan los de agua potable y tratamiento de residuos cloacales. Cuenta con una planta de personal de alrededor de 540 empleados. Se trata de una organización que aún no termina de comprender la necesidad de una transformación del sector público hacia un nuevo modelo de gestión. Sin embargo, algunos empleados tienen otra visión e intentan permanentemente producir cambios, contando para ello con una disponibilidad presupuestaria prácticamente nula. En este contexto surge la iniciativa de adoptar la figura de Equipos de Trabajo para proponer "una nueva manera de hacer las cosas".

El presente trabajo forma parte de una serie de cuatro, que pretenden mostrar lo que las personas son capaces de hacer cuando dejan de lado la costumbre de la improvisación y el protagonismo personal, bastante común en las organizaciones públicas:

1. EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR PÚBLICO.

Autor: Marcelo Colombo.

2. PROYECTO PARA LA MEJORA DE LA SEGURIDAD URBANA.

Autores: Roberto Carbone, Miriam Garnedi, Marisa Romero, Raúl Pérez, Silvina Pérez, Fabiana Wainberg.

3. PROYECTO DE SISTEMA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Autoras: Graciela Aguirre, Gabriela Clivio, Rosa María De Santis, Silvana López, Susana Testa.

4. PROYECTO PARA EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

Autoras: Estela Bardallo, Hortensia Díaz, Celia Maydana.

COMPARTIR NUESTRA EXPERIENCIA.

El presente trabajo tiene como propósito compartir con otras organizaciones públicas las experiencias de **Trabajo en Equipo** desarrolladas en la Municipalidad de Villa Constitución, con la intención de que nuestros aciertos y errores puedan contribuir a allanarles el camino hacia una nueva forma de desarrollo organizacional.

HUELGA DE EMPLEADOS POR MÁS DE 30 DÍAS.

Durante los últimos años no habían sido pocos los intentos de algunos empleados de planta permanente por producir cambios en la administración municipal. Existía un importante número de ideas y proyectos de mejora presentados a las distintas gestiones de gobierno que, lamentablemente, nunca fueron “escuchadas” o consideradas. Esa falta de respuesta del nivel político sumada a la cada vez más complicada situación socioeconómica del país y de los Municipios y, en el caso particular de Villa Constitución, a la carencia de ideas innovadoras tanto del nivel político como del personal superior de planta permanente, llevaron a una situación de profunda crisis institucional que tuvo su “pico” máximo a principios del año 2002.

Precisamente en el mes de abril, el personal municipal inició un paro de actividades que se prolongó por más de 30 días. En las últimas instancias del mismo, ante la inflexibilidad de algunos funcionarios políticos, llegaron a producirse lamentables hechos de violencia con rotura de vidrios y otras instalaciones del Palacio Municipal.

Sin embargo, un aspecto rescatable y destacable de la situación vivida fue que, más allá de las cuestiones salariales, que constituían el tema central del reclamo, el personal exigía mayor participación en las decisiones. Como respuesta a este requerimiento, el acta acuerdo que estableció el final de la medida de fuerza incluía el compromiso entre el Departamento Ejecutivo y el Personal de iniciar acciones en conjunto tendientes a buscar soluciones a diversas problemáticas del municipio. El documento, firmado a fines de abril de 2002, también expresaba que se utilizaría como metodología la conformación de “Grupos de Trabajo”.

CONVERTIR UN HECHO NEGATIVO EN UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR.

Dentro de este contexto el Departamento Ejecutivo, mediante el decreto correspondiente, generó un marco de participación que ofrecía a los empleados la posibilidad de integrar distintos “Grupos de Trabajo” para abordar temas considerados prioritarios. Además, se asignó a dos empleados de carrera la responsabilidad de diseñar y coordinar las actividades requeridas para llevar a la práctica la decisión tomada. De esta manera quedó conformada la Coordinación General de Equipos de Trabajo (en adelante CG).

Los temas de interés planteados inicialmente fueron:

- Gestión de cobro de los tributos municipales;
- Servicios públicos municipales;
- Sistema vial de la Ciudad;
- Sistema informático municipal;
- Calificación del desempeño e incentivos al personal;
- Capacitación del personal;
- Recreación e Integración del personal;
- Modernización de la administración municipal.

A pesar de que el clima post-conflicto no constituía el mejor ambiente para iniciar el proceso y que el acta acuerdo firmada establecía un plazo de 60 días que resultaba escaso para mostrar resultados, la CG logró desarrollar diversas actividades de

sensibilización, capacitación, conformación y puesta en marcha de algunos de los grupos propuestos y otros surgidos posteriormente.

Los resultados logrados constituyeron el aval necesario para extender el mencionado plazo de 60 días hasta diciembre de 2002.

¿TRABAJAR EN GRUPO O TRABAJAR EN EQUIPO?.

Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada.

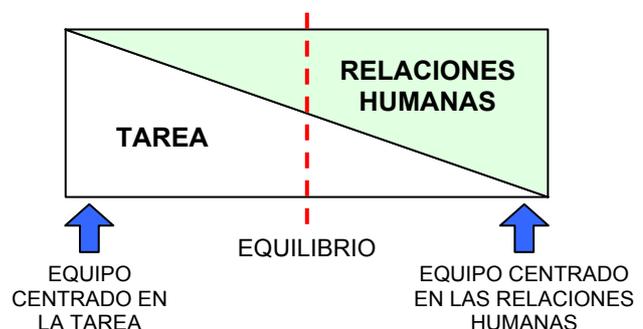
“La mejor definición es la que dice que un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. [...] La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. [...] Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control.”¹

Algunos autores llaman “grupo” o grupo estructural a un conjunto de individuos que podrían tener objetivos iguales pero no en común. Un “equipo” o grupo funcional, en cambio, es aquel en el que todos los integrantes están de acuerdo en lograr juntos un objetivo en común. Es un grupo que ha atravesado todo un proceso de “maduración”.

En resumidas cuentas, podemos decir entonces, que un **Equipo de Trabajo** es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados. De allí que el **Trabajo en Equipo** resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones.

Desde otro enfoque, el éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes: las **relaciones humanas** y la **tarea asignada**. Los equipos centrados en la tarea suelen tener un importante grado de productividad pero no logran una verdadera integración a nivel humano ni el aprendizaje individual que deja el “compartir”. Por el contrario, los que se centran excesivamente en las relaciones

interpersonales pueden convertirse en un interesante espacio para reuniones de camaradería pero logran muy escasos resultados o de muy baja calidad. De aquí se



¹ KENNETH J. MUSSNUG y AARON W. HUGHEY – “Trabajar en grupo” - Volumen 2 / Gestión 6 / noviembre-diciembre 1997

deduce la importancia de contar con un mecanismo de coordinación que regule el enfoque del grupo hacia un lado u otro, ya que este es un proceso dinámico en el que a menudo vale la pena tener un día improductivo a nivel "tarea" para hacerlo productivo a nivel "relaciones humanas" y resolver conflictos internos. Un conflicto resuelto constituye un paso más hacia la consolidación del **grupo** como **equipo**. En contraste con ello, los conflictos no resueltos van afectando progresivamente al desempeño y la productividad del grupo pudiendo llegar al extremo de la desintegración.

En el ámbito de nuestra Municipalidad hemos experimentado todas las variantes.

¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?.

Esta nueva modalidad de trabajo, sin dudas, implica un cambio significativo en la cultura de la organización, acostumbrada a la poca o inexistente planificación y al trabajo individualista basado en estructuras verticales e inflexibles, de "orden y control".

Teniendo en cuenta que los cambios culturales requieren de un plazo considerable de tiempo, el objetivo a plantear para el horizonte de planificación (aproximadamente siete meses) no podía ser demasiado ambicioso en este sentido. Por esa razón quedó establecido de la siguiente manera:

SENTAR BASES PARA UN CAMBIO EN LA CULTURA DE TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD:
DEL TRABAJO INDIVIDUALISTA Y AISLADO AL TRABAJO INTEGRADO Y PARTICIPATIVO;
Y DE LA IMPROVISACIÓN PERMANENTE AL HÁBITO DE LA PLANIFICACIÓN.

El término "sentar bases" se incluyó deliberadamente para significar que el trabajo a desarrollar durante el año 2002 no produciría como resultado un cambio cultural sino que sólo se esperaba movilizar a una parte de los empleados, orientándolos hacia la comprensión de que "existe una manera diferente de hacer las cosas"; que era necesario producir un cambio hacia esa forma de trabajar y que ellos debían ser los principales protagonistas e impulsores de la transformación.

Esto significaba encaminar a la organización hacia un modelo que asumiera la necesidad de trabajar planificando, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, incorporando a los equipos de trabajo como parte de su modelo organizativo y de gestión.

¿CÓMO LLEGAREMOS ALLÍ?.

Con el fin de elaborar una estrategia que permitiera alcanzar el objetivo en los breves plazos de que se disponía, fue necesario efectuar un rápido análisis de la situación, que no se presentaba demasiado alentadora.

Una síntesis de los resultados del análisis FODA es la siguiente:

ASPECTOS FAVORABLES:

- Apoyo del nivel político.
- Participación sindical.
- Interés de una parte del personal por producir cambios participando activamente.
- Adhesión de una parte del personal al proceso de cambio, aunque sin participar activamente.
- Sensibilización producida por los 30 días de huelga.

ASPECTOS DESFAVORABLES:

- Falta de una estrategia corporativa que permita orientar los esfuerzos.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

- Decisiones del nivel político o falta de decisiones que desmotivan al personal, especialmente por la falta de equidad.
- Cultura de trabajo orientada hacia el individualismo, la desintegración y la improvisación permanente.
- Falta de personal con conocimientos y experiencia en la conducción de equipos de trabajo y planificación.
- Alta resistencia al cambio en una parte de los niveles de conducción de planta permanente y político.
- Bajo interés y participación del Concejo Municipal.

Sin embargo, los deseos de lograr un cambio positivo en la organización hicieron que, a pesar de la situación poco favorable, se decidiera iniciar el proceso.

La CG estableció los lineamientos principales del proyecto y desarrolló las primeras acciones, que se orientaron hacia la creación de una estructura organizativa adecuada para mantener una fluida comunicación con todo el personal y llevar a la práctica de manera ágil cualquier decisión.

En primera instancia se definió la siguiente como función general de la CG:

ESTABLECER PAUTAS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO
Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS MISMOS EN LO REFERIDO A CONFORMACIÓN,
DESARROLLO DE TAREAS, PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS Y PROYECTOS, INTEGRACIÓN
Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

El Departamento Ejecutivo Municipal, por su parte, designó al Secretario de Gobierno como nexo entre el nivel político y la CG.

La CG conformó dos grupos de colaboradores voluntarios: una **Red de Información**, constituida por empleados elegidos estratégicamente, cuya Misión sería *“Difundir información sobre todas las actividades que se desarrollen en torno al trabajo de los equipos y recoger ideas, sugerencias y opiniones en todos los sectores del Municipio, para contribuir a una amplia participación de los empleados”*; y un grupo de **Coordinadores de Equipos**, cuya misión sería *“Aplicar metodologías de planificación y técnicas de trabajo en equipo para conducir a los Grupos de Trabajo hacia el logro de los objetivos de desarrollo elegidos, propiciando además una internalización tal de las herramientas utilizadas, que les permita luego a cada uno de los participantes, emplearlas en sus lugares de trabajo habituales”*.

Esta estructura, definida y constituida en unos pocos días y en su totalidad por empleados de planta permanente, fue la que permitió llevar adelante el proyecto.

Tres premisas en las que la CG hizo hincapié desde el principio fueron:

- Cada grupo de trabajo a constituir debía elaborar y presentar formalmente el proyecto elegido. Sin embargo, la misma importancia se le asignó a que cada integrante adquiriera, a través de sus propias vivencias, la experiencia del “trabajo en equipo”, con la expectativa de que la trasladara posteriormente a su sector.
- Cada proyecto debía tener un sustento metodológico aportado por el coordinador. Ello permitiría luego a cada integrante del equipo aplicar las mismas técnicas para la resolución de otros problemas, multiplicando de esta manera el conocimiento en la organización.

- La CG debía “predicar con el ejemplo”, de manera que trabajaría siempre basada en un plan y promoviendo constantemente la participación de todo el personal en su gestión.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

Con el fin de presentar una idea general sobre la magnitud del trabajo desarrollado durante el período comprendido entre mayo y diciembre de 2002, se detallan a continuación las principales actividades que se concretaron:

- Definición de pautas de funcionamiento para los grupos.
- Definición de los objetivos de trabajo para cada grupo.
- Desarrollo de la convocatoria a todos los empleados para conformar grupos.
- Definición de la metodología de selección para la conformación de los grupos.
- Selección de integrantes para cada grupo.
- Formalización de los grupos mediante las medidas de gobierno correspondientes.
- Jornadas de capacitación sobre Trabajo en Equipo.
- Jornadas de capacitación sobre Planificación de Proyectos.
- Jornadas de capacitación sobre Mejora Continua.
- Apoyo para el inicio y desarrollo de las actividades de cada grupo.
- Coaching permanente de la CG para los coordinadores de grupos.
- Difusión de toda la información relacionada con el proceso.
- Evaluación continua del funcionamiento de cada grupo en relación con el proceso de integración a nivel humano y el desarrollo del proyecto asignado.
- Presentación de trabajos de algunos equipos en el Seminario de Incentivación Tecnológica (SITEC) que anualmente realiza la empresa Acindar S.A..
- Evaluación de resultados al finalizar el año.
- Brindis de fin de año con todo el personal.

RESULTADOS.

La experiencia demostró que no resulta fácil comprender este cambio para quienes están acostumbrados a trabajar con métodos de “prueba y error” donde, cuando se tiene un poco de suerte, el resultado de una decisión puede verse inmediatamente. Aún a quienes aceptaron sumarse al proyecto les resultaba difícil vencer la ansiedad que genera el tiempo de análisis y planificación y, quienes no aceptaban el cambio, encontraban un excelente argumento para rechazar la metodología haciendo referencia a la falta de resultados.

Sin embargo, los que confiamos en que el trabajo en equipo es una alternativa válida para contribuir al cambio, a pesar de los obstáculos, en muy poco tiempo pudimos mostrar importantes resultados. A pesar de ello, siguen existiendo en nuestra organización muchas personas que se niegan a verlos.

a) Resultados al 30 de junio de 2002 (60 días de actividad).

Total planta de empleados (permanentes)	460	
Asistentes <u>voluntarios</u> a jornadas de sensibilización y capacitación (*).....	108	23%
Inscriptos <u>voluntarios</u> para participar en grupos de trabajo.....	87	19%
Interesados en conformar <u>voluntariamente</u> nuevos grupos (**).....	20	4%

(*) Se incluyen algunos interesados que no pudieron concurrir.

(**) Independientemente de los que ya se encontraban en funcionamiento.

Dos aspectos a destacar de esta primera etapa:

- Si bien se previó desde un principio que la participación no sería masiva, lamentablemente fue muy escasa en las diversas actividades la presencia de los niveles de dirección, es decir, los máximos referentes de la planta permanente.
- Tanto la organización como el desarrollo de las actividades de capacitación fueron realizadas por el propio personal municipal o por colaboradores ad-honorem, en consecuencia, el costo total por todo concepto de esta primera etapa fue de ochenta y tres pesos.

b) Resultados al 30 noviembre de 2002.

Con el objeto de efectuar una evaluación al finalizar el año y a la vez lograr una mayor integración e intercambio de experiencias entre los equipos que funcionaban hasta el momento, se organizó una reunión en la que cada grupo dispuso de quince minutos para exponer sus vivencias desde el inicio hasta la fecha. Cada presentación debía estructurarse de la siguiente manera:

- Misión del equipo.
- Breve historia.
- Fracasos y Logros.
- Perspectiva a futuro.

Los resultados de la jornada fueron altamente satisfactorios tanto para la CG como para los propios asistentes. Se puso en evidencia un elevado grado de responsabilidad y entusiasmo por parte de la mayoría de los grupos en la preparación de sus respectivas presentaciones. Se logró un clima de camaradería muy importante, que superó las expectativas de la CG.

Desde una perspectiva más profunda esta reunión permitió analizar, más allá del logro de los objetivos de trabajo, otros aspectos relacionados principalmente con el grado de “maduración” de cada grupo, sus miembros y los coordinadores.

En cuanto a la opinión individual de cada grupo, en general hubo coincidencia en que preparar esta presentación les brindó la oportunidad de efectuar una autoevaluación, un balance de todo lo realizado hasta el momento. Ello, en algunos casos, constituyó el disparador para un cambio posterior.

Algunas reflexiones se transcriben a continuación:

“La preparación para el encuentro fue muy interesante, nos generó dudas, miedos, pero nos alentó a participar, nos permitió organizarnos y cada una pudo asumir un rol diferente. A algunas nos asustó un poco tener que exponer la experiencia ante los demás, pero gracias al trabajo de grupo lo pudimos superar porque nos transmitió seguridad”.²

“La autoevaluación sobre la participación en el encuentro es muy positiva, estamos aprendiendo a hacer cosas que antes no realizábamos y ese es un síntoma de superación personal y grupal”.³

“En cuanto a la exposición, pensamos que fue original y novedosa la incorporación de un momento de reflexión, a través de un cuento, que no pasó desapercibido para la concurrencia”.⁴

² Grupo “Mejora de la Recepción” en Evaluación final encuentro de grupos.

³ Grupo “Recreación e Integración” en Evaluación final encuentro de grupos.

⁴ Grupo “Evaluación del desempeño e incentivos al personal” en Evaluación final encuentro de grupos.

En relación con el grado de participación del personal, la situación a noviembre de 2002, podía resumirse como lo indica el siguiente gráfico:



Algunos aspectos que merecen ser destacados respecto de los empleados que participaron en equipos de trabajo son:

- Ninguno dejó de cumplir con sus tareas habituales.
- Nadie recibió compensaciones económicas.
- No se cobraron horas extras relacionadas con el trabajo de los grupos.
- Tampoco se tomaron francos compensatorios por esas horas.

EL “APOYO POLÍTICO” NO ES SUFICIENTE, SE NECESITA **COMPROMISO**.

Con el transcurso de los meses algunos grupos fueron consolidándose como equipos, otros continuaron buscando su identidad y otros se disolvieron. La contención que esta nueva forma de trabajo y la CG le ofrecían al personal contribuyeron significativamente a reducir las tensiones. De esta manera, el “compromiso” inicial del nivel político con el proceso de cambio se fue diluyendo en un clima de “comodidad” ante la ausencia de nuevos conflictos.

En la actualidad continúan funcionando sólo unos pocos equipos y lo hacen, en general, fuera del horario laboral, teniendo como único incentivo el interés personal de cada uno de sus integrantes por mejorar la organización. Todo ello dentro de un marco de muy tibio apoyo por parte del nivel político.

CONCLUSIONES.

El modelo de gestión de los Recursos Humanos forma parte de la Estrategia general de la organización, ya que contribuye al “cómo” se llevarán a la práctica la Misión, la Visión y los Objetivos organizacionales. A la falta de políticas claras respecto de este tema debe sumarse la realidad que viven hoy muchas administraciones municipales, donde en general:

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

- el gobierno cambia cada cuatro años y con ello el conjunto de decisiones y acciones que orientan (o en algunos casos desorientan) los esfuerzos de los empleados;
- es común que el nivel político no defina una estrategia para la organización o quizá lo haga pero, en tal caso, no la comunica al personal de manera efectiva;
- existe un alto grado de improvisación en todos los niveles, asumido ya como “la manera natural de trabajar”;
- el interés por la innovación es muy bajo o inexistente y ello impacta directamente en la predisposición de las personas para el cambio;
- se producen permanentes situaciones de inequidad en los reconocimientos, orientadas por el clientelismo.

Esta realidad, sumada a la falta de compromiso político con el proceso de cambio, está haciendo que todo lo logrado durante el año 2002 se esté perdiendo y con ello el esfuerzo y la confianza de muchos empleados.

No obstante, lo realizado constituyó una experiencia enriquecedora y gratificante para todos quienes participaron. De ellos, algunos todavía siguen aplicando las metodologías aprendidas en el desarrollo de nuevos proyectos, emprendidos por iniciativa propia.

EL FUTURO.

Hoy, mientras la mayoría continúa por el camino del individualismo y la improvisación, otros seguimos insistiendo en la necesidad de un cambio sostenible y tratamos de conservar la “subcultura” conseguida mediante el esfuerzo aquí descrito. Actualmente insistimos en la necesidad de un área que pueda darle continuidad formal a un modelo de gestión de Recursos Humanos que apunte el desarrollo organizacional basado en las personas, independientemente del gobierno de turno.

Lamentablemente, en las condiciones actuales, sólo pueden idearse planes basados en el entusiasmo de algunos empleados y apelar, para su concreción, al esfuerzo y la voluntad personal de cada uno. Todo ello en un ambiente donde no existen incentivos para este tipo de iniciativas y donde quienes participamos lo hacemos exclusivamente por nosotros mismos, por nuestra organización y por nuestra ciudad.

Marcelo A. Colombo

Email: marcolombo@infovia.com.ar

Es Técnico Superior en Análisis de Sistemas.

Comenzó a trabajar en la docencia, en carreras afines de nivel terciario en el año 1987. Paralelamente con ello se dedicó al diseño y desarrollo de sistemas informáticos orientados, en su mayoría, a Municipios y Comunas.

Desde el año 1977 trabajó en diversos sectores de la Municipalidad de Villa Constitución, donde en 1993 accedió al cargo de Director de Informática que desempeña actualmente.

Dentro del ámbito del municipio ha participado en el diseño, desarrollo e implementación de diversos proyectos de mejora y fortalecimiento institucional.

Se ha capacitado permanentemente, asistiendo a cursos de nivel nacional e internacional, en temas relacionados con Administración Pública, Gestión de organizaciones, Liderazgo, Marketing de Servicios, Planeamiento estratégico, Gerenciamiento estratégico y Mejora Continua, entre otros.

Durante el 2001 elaboró y expuso trabajos en el Primer Congreso Argentino de Administración Pública y en el Primer Congreso Internacional en Ciencias Políticas y Administración Pública realizado en Pachuca, México, invitado especialmente por el Colegio Nacional de Administración Pública de ese país.

Tanto en el ámbito privado como en el sector público dictó numerosos cursos de capacitación, seminarios, charlas y talleres relacionadas con tecnologías informáticas, liderazgo, planificación y desarrollo de proyectos, trabajo en equipo y cambio organizacional.

Actualmente cursa estudios de Administración en la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina) con doble titulación de la Universidad Abierta de Catalunya (España).

FUENTES CONSULTADAS

- ARANA MAYORCA, WALTER. *Motivación en la gestión empresarial*. Internet, 2000.
- BENNIS, WARREN. "El nuevo liderazgo". Revista Gestión, Buenos Aires, Diciembre 1999.
- CAUDON, SHARI. "Claves para motivar al empleado". Revista Gestión, Buenos Aires, Enero/Febrero 1996.
- CLIVIO, GABRIELA Y COLOMBO, MARCELO. "Evaluación final encuentro de grupos". Municipalidad de Villa Constitución, Abril 8 de 2003.
- CLIVIO, GABRIELA Y COLOMBO, MARCELO. "Informe 60 días". Municipalidad de Villa Constitución, Julio 1 de 2002.
- CLIVIO, GABRIELA Y COLOMBO, MARCELO. *Plan 2003: "Bases para un cambio en la cultura de trabajo"*. Municipalidad de Villa Constitución, Febrero de 2003.
- COVEY, STEPHEN. "El liderazgo como opción". Intermanagers.com, Buenos Aires, 2000.
<http://www.intermanagers.com>
- MUSSNUG, KENNETH J. Y HUGHEY, AARON W.. "Trabajar en grupo" - Volumen 2 / Revista Gestión 6 / noviembre-diciembre 1997.
- RODRIGUEZ, OSCAR. *Trabajo en equipo*. Seminario Taller Gerencia Operativa. Programa de desarrollo integral de Grandes Aglomeraciones urbanas del Interior. Aglomerado Gran Rosario. Ministerio del Interior de la Nación. IFAM. Rosario, 1999.
- ROEBUCK, CHRIS. *Liderazgo eficaz*. Barcelona: Blume, 2000.
- SENLE, ANDRES. *Lidere grupos de éxito*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES – Facultad de Ciencias Económicas. *Curso Gestión Municipal*. Buenos Aires, 2001.