Red Interuniversitaria de Recursos Humanos y Capacitación Continua

RIURHC

10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos

RED INTERUNIVERSITARIA

Recursos Humanos • **CAPACITACIÓN CONTINUA**

2003 - 2013 10 Años enREDados

UNSL • Nueva Editorial Universitaria
Año 2013
ISBN 978-987-24933-7-0

“10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos”

Compiladoras:

Sara Zeigner,

Stella Mary Tello,

Red Interuniversitaria de Recursos Humanos y Capacitación Continua

Editado por
Nueva Editorial Universitaria
Universidad Nacional de San Luis
Av. Ejercito de los Andes Nº 950
D5700 HHW – San Luis – Argentina
Sitio Web: http://neu.unsl.edu.ar

10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos
Red Interuniversitaria de Recursos Humanos y Capacitación Continua –RIURHC-
1era Edición San Luis

ISBN N° 978-987-24933-6-3

Fecha de catalogación: 12/09/2013

Diseño de tapa: Área de Comunicación UNSL

Diagramación y corrección:
Stella M Tello
Alejandra M. G. Juárez

Copyright: Nueva Editorial Universitaria

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
San Luis. Argentina
Año 2013

Universidad Nacional de San Luis
San Luis - Argentina

ÍNDICE

Prólogo

Capítulo I Aportes a la gestión de las instituciones universitarias **7**

Aspectos de la dinámica institucional que condicionan la gestión del personal 8
Por: Mg. Ana María Corti

Política – Administración: extremos de un continuo 19
Por: Lic. Norma Gladys Pereyra – Lic Susana Alegre

Evaluación de la gestión universitaria desde la Unidad de auditoría interna 25
Por: Esp. Lucía Graciela Riveros de Jornet

Calidad, Compromiso con la Excelencia 31
Por: Karina Concetti , Graciela Ovejero, Nancy Trobbiani

Una aproximación a la gestión del conocimiento aplicado a la universidad 37
Por: Mucci Ottorino Oscar

De la visión personal a la visión organizacional 43
Por Horacio Benito Maidana

Prácticas de Conflicto en el contexto universitario 49
Por: Norma Gladys Pereyra

El proceso de Mejora Continua y la Gestión de Recursos Humanos en las Universidades públicas argentinas: Análisis de las deficiencias internas" 53
Por: Dra. Isabel Esther Roccaro

El planeamiento estratégico como herramienta de gestión y de resolución de conflictos de los recursos humanos 62
Por:Lic. Norma Gladys Pereyra, Lic. María Cecilia Tirante, Lic. Nancy Edith Etchart

El trabajo en equipo en los equipos de trabajo 66
Por: Mg. Hugo René Gorgone

La Evaluación de los RRHH en Gestión - Herramientas de Aplicación 73
Por: Mgt. Hugo M. Ledesma, Ing. Mª de los Angeles Zárate, Leticia Greco

Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios 80
Por: Proyecto Participativo UNSL, FRD UTN, SPU, SIU

E. G. A. B. E. (Equipo de Gestión Administrativa Burocrática Eficaz) 90
Por Lic. Ana María Trottini

"Despapelizando la Facultad de Ciencias Veterinarias –UNNE" 96
Por Viviana Elida Martinez, Co-Autor: Zulma Aida Beatriz Molina

Capítulo II Aportes a las Políticas de Recursos Humanos 103

Evaluar Para Mejorar 104
Por Alicia Pacheco, Nancy Cejas, Verónica Guzman, Sivia S. Miolano, Graciela M Quiroga

El análisis del desempeño como instrumento de desarrollo. Pasos para su aplicación en el personal administrativo de la Universidad Nacional Del Sur 110
Por: Cra. Claudia Pasquaré

Capacitación sobre los aspectos relacionales y afectivos en los procesos de trabajo y en las normas de organización del colectivo laboral. 116
Por: Rubens R. Mendez y Laura Laguarde

Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para Personal Administrativo de Universidades Nacionales. Una Aproximación 121
Por Cra. Cecilia. Lucaioli, Cra. Claudia. Pasquaré, Lic. Samanta Perez Acchil, Cra. Mariana P. Zubini

Capacitación en Servicio 128
Por Mario Eduardo Corbacho

De la administración de personal a la gestión del talento humano Algunas consideraciones 134
Autores: Claudia Pasquare, Mariana Zubini, Cecilia Lucaioli, Fernando Menichelli

Pautas para la convivencia de sistemas de información y sistemas de recursos humanos. 140
Por Ing. María de los Angeles Zárate, Ing. Susana Ibarra de Perez Molina

Propuestas de preparación y acompañamiento para el retiro laboral. 147
Por Mg Claudia Duran

Capítulo III Aportes a calidad de vida y a la Salud Laboral **152**

Gestión Ambiental en Organismos Públicos - Una propuesta de Ecogestión en las Universidades 153
Por Sonia Morales

Calidad De Vida = Salud Ocupacional 158
Por Hady Luna, Nancy Rivero, Leticia Grecco,. Viviana Bravo, Ariel Paz

Plan de Administración del Riesgo Informático 167
Por Mgter Lic. Mirta Elizabeth Navarro

Programa de Gestión de Seguridad y Bioseguridad para la Facultad de Ciencias Exactas Fisicoquímicas y Naturales de Río Cuarto 174
Por: Luis Poloni

Capítulo IV Vida Universitaria y Responsabilidad Social **181**

La Capacitación del personal de apoyo como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria 182
Por Lic. Claudia Durán

Varones y mujeres: ¿también somos diferentes en el ámbito laboral? 187
Por Lic. Irene N. Etchegoyen

Abordaje de las adicciones desde la experiencia de trabajadores recuperados 195
Por Becker Elda, Ramírez Juan, Vega Susana

Biblioteca de Estantería Abierta. Una Experiencia compartida entre usuarios y Bibliotecarios 199
Por Norma del R.Cayo, Sonia Diaz, Patricia Barreras, Diego Zeballos, Inés Cayo

Presentaciòn del Caso: Secretaría de Salud, Hospital San José Campana - Buenos Aires 203
Autor. Ing. Daniel Palacios

10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos

Prólogo

Esta publicación denominada ***10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos*** reúne a modo de síntesis algunos de los trabajos presentados para ser expuestos y publicados en el marco de los Encuentros de Universidades Nacionales, celebrados anualmente en el seno de la Universidad Argentina, que se destacan en el tratamiento de la problemáticas abordadas y en las propuestas de las mejoras ofrecidas, representando un significativo e invalorable aporte a la Universidad Pública.

El presente Libro realizado en versión digital, se concreta en el marco del 10º Aniversario la Red Interuniversitaria de Recursos Humanos y Capacitación Continua –RIURHC-, entidad responsable junto con las Universidades sedes, de la organización de los Encuentros de Universidades Nacionales –EUNa- y se ofrece como reconocimiento a los miembros de la comunidad universitaria (Docentes, Personal Técnico Administrativo, Alumnos, Egresados y Jubilados) que han participado en calidad de "Autores y/o Coautores", con presentación de trabajos abordando los ejes temáticos propuestos en cada encuentro.

Los Encuentros Nacionales conforman un espacio para el análisis, reflexión y debate de ideas en materia de gestión, de gobierno y de políticas de recursos humanos en el ámbito universitario nacional, como instrumentos propicios para potenciar las capacidades institucionales necesarias para adaptarse a los nuevos tiempos, emprender nuevos desafíos y definir nuevos valores. Desde 2012, año a año se celebran en el ámbito de la Universidad Argentina generando publicaciones que representan un significativo aporte a la gestión y a las políticas de recursos humanos.

Quienes estamos comprometidos con esta compleja pero seductora tarea de construir cada día, desde la participación y la acción, la Universidad que nos debemos, consideramos que es preciso perfeccionar acciones, reafirmar principios y encaminarnos a emprender el desafío de ser "la institución" en la que toda sociedad debe reflejarse. Entendemos que El éxito de la gestión se reconoce como la suma de los aportes de todos y cada una de las personas que integran una comunidad, en el intercambio de saberes, voluntades y experiencias compartidas

Las producciones que ofrecemos a través de esta publicación nos permiten afirmar que la Universidad Pública Argentina tiene en su Capital Humano las potencialidades necesarias para proponerse alcanzar las metas que permita ofrecer a la sociedad la educación superior de excelencia.

Agradecemos a la Nueva Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de San Luis que nos ha permitido lograr esta publicación y otorgarle el marco institucional a la misma.

Comité Ejecutivo RIURHC
Año 2013

Capítulo I :

Aportes a la gestión de las instituciones universitarias

Aspectos de la dinámica institucional que condicionan la gestión del personal

Autor**: Mter Ana María Corti**
Universidad Nacional de San Luis

"Los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de las instituciones para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura existente. Vemos que mientras es fácil introducir cambios superficiales que no amenacen las estructuras existentes, no es fácil desafiar y cambiar las estructuras profundas de los procesos esenciales de la institución" (Rudduck, 1994).

El reconocimiento de la necesidad del "cambio en las instituciones de nivel superior" es tan viejo como el reconocimiento del "papel clave" del personal en dicho cambio. No obstante, como lo revelan estudios y la constatación empírica, varias décadas de reforma han dejado resultados dudosos en términos de cambio efectivo. La vieja mentalidad en torno a la gestión vertical, y a los procesos y dinámicas internas, sigue gozando de excelente salud. Sin duda, parte importante de la explicación radica en la escasa atención prestada al segundo elemento de la ecuación: el "papel clave" del personal que interviene en dicho cambio.

Incluso las propuestas más sofisticadas de reforma terminan ignorando lo que deberían ser ya, a estas alturas, verdades de Perogrullo: para cambiar las instituciones es preciso trabajar con el personal, no contra ellos o a sus espaldas, asumiéndolos no únicamente como agentes de la reforma, sino como aliados y como sujetos del cambio; no hay calidad institucional posible sin calidad en el personal; sin trabajadores autónomos es imposible la autonomía institucional.

El personal, tanto docente como administrativo y técnico, sin embargo en este inicio de milenio es un personal empobrecido, con menos prestigio, respeto y estatus que el de mitad de siglo, y enfrentado a una tarea mucho más compleja, exigente y vigilada que la de entonces. Las condiciones de trabajo se deterioraron y la formación ha permanecido aletargada, sin impulso ni condiciones para dar el gran salto requerido. En los últimos años, muchos han abandonado la función, también ellos (no sólo los alumnos) expulsados por un sistema incapaz de motivar y retener. La brecha entre el trabajador requerido por el siglo XXI y el disponible es enorme. Ha llegado pues el momento de invertir en el personal, no sólo por razones de equidad sino porque ellos constituyen un factor crítico de toda estrategia de desarrollo educativo que opere en contextos en donde el compromiso de los miembros institucionales se base en acuerdos asumidos como propios. Paraello se deberá prestar significativa atención a tres componentes claves que posibilitan visibilizar los procesos de mejora:

La Brecha en la Cultura Institucional entre innovación y conservación.

La posibilidad que tenga la institución para mutar formas de trabajo individualistas hacia formas basadas en la colegialidad

El diseño de la estructura organizacional y la posibilidad de desarrollar sistemas de gestión y liderazgo que posibiliten mutar desde estructuras piramidales hacia estructuras más planas

Algunas condiciones estructurales del funcionamiento institucional y de los estilos de gestión del personal

Se entenderá por condiciones estructurales a aquellas que determinan y dan marco a la actividad de la institución y como tales definen el territorio y ambiente en el que las prácticas sociales se desenvuelven . Ellas son :

- Ubicación – espacio geográfico – edificio y sus instalaciones – tiempos en sus dimensiones históricas – los recursos materiales en sus dimensiones cuali y cuantitativa y las personas.
- Los sistemas de organización en sus dimensiones formal e informal (fines y objetivos, curriculum, distribución de responsabilidades, comunicación, supervisión, control y evaluación, distribución del conocimiento y circulación de información, político, identificación de necesidades, planificación y evaluación institucional)
- Red de relaciones- comunicaciones, entre los diferentes grupos de trabajo y niveles.
- Modelos e ideología culturales prevalentes.
- Resultados institucionales.

Estas condiciones influyen al momento de analizar la gestión de personal que predomina en una institución, y que puede estar basada en formas de subordinación jerárquica o en formas más participativas de toma de decisión que operen en culturas de delegación basadas en la confianza y reciprocidad.

En ellas, la negociación ocupa un lugar importante en la cultura institucional de concertación. Desde esta perspectiva, las instituciones no son consideradas como máquinas o mecanismos en los cuales somos un engranaje o una parte más, sino como permanentes construcciones de las que seremos arquitectos y habitantes.

Individuo e institución se requieren y construyen mutuamente en un vínculo de permanente intercambio.

En las instituciones son necesarias las reglas que abren el espacio para que se pueda cumplir con la función específica.

Hablamos de la necesidad de las reglas, pero decimos que éstas no se justifican por sí mismas en la medida que favorecen, facilitan y hacen posible la realización de una actividad significativa.

Objetiva o subjetivamente, la ley tiene un doble carácter. Por un lado, las prohibiciones, aquello que no está permitido; es decir impone, reprime. Por el otro, ofrece seguridad y protección. Este doble carácter, restrictivo y protector a la vez es lo que nos permite afirmar que en la base de la relación de los actores con la institución se halla presente siempre la ambivalencia, provocadora de tensiones.

La temática del conflicto constituye una preocupación central para quienes ocupan cargos de conducción, ya que los conflictos inciden de forma determinante en la conducta de los miembros en las organizaciones y en el grado de eficiencia institucional.

En toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, es parte de su propia dinámica.

De acuerdo a la distribución de los recursos que se da en el interior de la organización, la capacidad de ésta para satisfacer los intereses o sustituirlos por otros, las características de la cultura institucional y los modos en que históricamente se han resuelto las diferencias, las instituciones y sus conductores tendrán más o menos posibilidades de controlar desviar o resolver los focos conflictivos y de generar un clima de cooperación hacia el cumplimiento del contrato universidad-sociedad.

Por ello, para el logro de una dinámica progresiva, se requiere de un desarrollo que supere el riesgo implícito en situaciones dilemáticas y enquistamiento del conflicto; de lo contrario la baja en la dinámica se traducirá en esteriotipia, enajenación, cristalización del uso defensivo de la dificultad como pantalla proyectiva, etc.

Esta modalidad regresiva es determinada por una pérdida de la capacidad institucional para evaluar situaciones, discriminar necesidades y problemas, y originar líneas exploratorias de solución.

Puede haber situaciones adversas que ponen en riesgo los resultados institucionales, ponen en crisis la formación, la autoestima e identidad de los sujetos, cuestiona las imágenes y significaciones culturales.

Por esto, frente a la necesidad de una conducción eficiente y de una gestión institucional comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa, aparecen dos grandes temas: el primero tiene que ver con el contenido del cambio (¿ Que tengo que cambiar para mejorar ?)y el segundo tiene que ver con la probabilidad de que una vez tomada esta decisión , el cambio se concrete, ¿cuál es el camino(el procedimiento)que me asegura que lo que decidí se hará realmente?.

Este segundo problema, es el que se puede enfrentar gracias a la planificación institucional.

En cualquiera de las instancias o niveles en que se ejerza, la planificación es un estilo de gobierno que garantiza decisiones eficaces (es decir que se cumplan) para el mejoramiento de la educación

Es un "estilo de gobierno " porque tiene que ver con la conducción de procesos que requieren, pensar antes cómo hacerlos Si se quiere introducir cambios en la institución para mejorarla, no alcanza con tomar decisiones correctas. Las decisiones que se tomen deben también ser las adecuadas.

"Garantiza decisiones eficaces", porque se ocupa de cómo es posible diseñar estratégicas para que lo que se decide en el nivel de la conducción tenga un efecto real. y concreto, es decir modela la gestión

Además de acciones planificadas, la gestión del personal basada en la mejora, requiere entender, que todo cambio es un proceso y por esto, ningún cambio que sea profundo puede concretarse de golpe.

Las decisiones comprometidas con el cambio despiertan necesariamente resistencias debido a que tratan de modificar el estado de cosas normal y rutinario de la institución. Estas resistencias deben ser previstas por la conducción y enfrentadas con alguna propuesta que puede ir desde la negociación y la alianza hasta la confrontación, si la correlación de fuerzas lo permite.

Para esto no hay simples recetas, y cada situación es única porque en cada situación concreta cambian los actores que participan, y cambia el interés a favor o en contra de cada uno de ello. Por otro lado, también los actores cambian frente a las mismas situaciones de acuerdo con las experiencias anteriores.

La institución debe aprender a transitar el camino del cambio, y corresponde a la conducción institucional modelar este proceso a través de la gradualidad de las decisiones que toma.

En términos generales, es mejor una serie de continuas decisiones no tan profundas que vayan ensanchando el campo del posible cambio, que una decisión única y muy radical que pueda ser vista como demasiado violenta y por tanto, que genere anticuerpos, resistencias, al interior de la cultura de algunos grupos institucionales.

El cambio institucional puede ser visto como una sucesión de situaciones de cambio, organizadas en cadena, y que crecen en espiral. El objetivo final es una meta imaginaria que funciona tanto como organizador de las decisiones cuanto como criterio de evaluación de lo que va ocurriendo.

Este objetivo final no necesita ser obtenido inmediatamente, sino que su función es ayudar a que el que conduce el proceso sepa cuál es la dirección de la decisión que se debe tomar adoptando el ajuste requerido en la gestión del personal que ha de involucrarse con la mejora.

Las distintas concepciones sobre la gestión del personal y el cambio.

La teoría de la organización, por ser de base ecléctica se alimenta del desarrollo de otras ciencias que le sirven de sustento. En este sentido a medida que las ciencias sociales, la psicología , la antropología han ido reformulando sus paradigmas interpretativos ha ido variando la mirada de las ciencias de la organización.

Desde la mirada mecanicista, propia de una concepción racional- económica que inspiró las corrientes clásicas de orientación tayloristas en donde el hombre era considerado parte de un engranaje y por tanto en la gestión de personal primaba la diferenciación entre niveles operativos y niveles decisorios, hasta las hoy modernas organizaciones sin niveles en donde la horizontalidad prima y existe gran intercambio de opiniones sobre las cuestiones generales basadas en aprendizaje permanente y liderazgos compartidos, ha habido un largo proceso de reaprendizaje y reformulación instrumental y teórica respecto de cuál es el papel que los "empleados" deben tener en la marcha de la organización.

Un autor clásico en el campo de la Psicología de las Instituciones, E. Schein,(1978) identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

1. Concepción del hombre racional- económica: Esta concepción esta basada en el principio de maximización económica de las necesidades, por el cual se entiende que los individuos buscan incrementar sus propios intereses y por lo tanto que son guiados por objetivos de carácter puramente individual (hedonismo). Frederick Taylor, Adams Smith, Douglas Mc Gregor con su Teoría X son claros ejemplos de proposiciones teóricas que se apoyan en este supuesto, que tiene, entre otros, como correlato, estas premisas en cuanto a la gestión del personal:

- Los incentivos económicos son el único motivador del individuo, siendo éste un ser perezoso y pasivo que sólo reacciona ante el dinero.

- Las organizaciones deben controlar los comportamientos de los individuos y las recompensas económicas como única manera de garantizar el cumplimiento de los logros.

- Los sentimientos de los hombres son irracionales, por lo tanto hay que pautar lo mas detalladamente que se pueda cada tarea y rol con el fin de que se pueda controlar el grado de ajuste con lo esperado; se desecha toda posibilidad de autocontrol y se propone una supervisión cercana y estricta.

2. Concepción basada en el hombre social: a partir de 1930, los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, sirven de base y sustento a esta concepción. En ellos se pone de evidencia que a las formas instituidas por la organización formal , los hombres les dan su peculiar estilo y que a diferencia de lo que se pensaba, las necesidades humanas, son espiraladas (Maslow) desde las más individuales propias de la atención de necesidades primarias hasta las más elevadas como la autorrealización. En particular la principal contribución a la gestión de personal, se originó a partir de

entender que el hombre en su trabajo desarrolla necesidades sociales mediante la conformación de grupos sociales primarios a través de los cuales genera redes de intereses, valores, formas de actuar comunes que tienen fuerte influencia en la calidad y productividad de su trabajo. Los principios más importantes podrían resumirse de la siguiente manera:

- El hombre se encuentra motivado fundamentalmente por las necesidades sociales y son las relaciones e interrelaciones las que le brindan la oportunidad de satisfacer esas necesidades.

- El comportamiento de los individuos responden mas que a los estímulos económicos, a las fuerzas que emanan del grupo o grupos a los que pertenece, convirtiéndose éstos en un punto básico de referencia para la persona, ya que se constituyen en una fuente de seguridad.

- El grado de empowerment (involucramiento) que sienta una persona con la organización a la cual pertenece, estará directamente relacionada con el tipo de relación que establezca con su/s grupo/s de trabajo y el grado de participación que obtenga en la toma de decisiones.

3.Concepción basada en el hombre que se autorrealiza: El reconocimiento de la necesidad que tienen las personas de usar sus capacidades y aptitudes constituye los principios en los que se fundamenta esta concepción sobre el hombre. El hombre busca poder desplegar en su trabajo las capacidades y por tanto cuando menos formalizada este su actividad y menos estructurado este su rol mayor en el grado de libertad que tendrá para desplegar sus potencialidades y capacidades.

Los principios sobre los que se basa esta concepción son:

- Se reconoce que el hombre tiene necesidades de diferente orden, desde las de menor nivel hasta las de autorrealización.

- El hombre desea cierto grado de autonomía en su actividad, de manera que ello le permita desplegar sus capacidades y aptitudes, y reclamar, por tanto, el derecho a cierto autocontrol a la vez de asumir su responsabilidad con autonomía.

- Cuando mayor clima de respeto sienta el individuo que la organización le dispensa, mayor es la entrega y responsabilidad que este sentirá para con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. Concepción basada en el hombre complejo: esta concepción parte de los criterios anteriores, pero se diferencia en que considera la naturaleza humana desde la diversidad y por tanto instala en el terreno de las relaciones organizacionales la mirada no de la igualdad, sino de la heterogeneidad, con lo cual habría un criterio más particularista y no tan universalista para analizar las situaciones individuales.

La evolución de la función de personal en el marco de la gestión institucional

Las distintas concepciones sobre la naturaleza del hombre que acabamos de describir, han influido en el tipo de consideración que el mismo ha tenido al interior de las organizaciones.

Bosquet R, (1982) señala que son tres estadios por los que ha pasado la gestión de recursos humanos.

1- La fase administrativa que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra y en la que los problemas de fabricación o producción reclaman una atención prioritaria. Así la gestión de los recursos humanos se orienta hacia el crontrol y el estímulo de los rendimientos, para lo cual los dos ejes en los que se apoya son las remuneraciones, desarrollándose las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. Se entiende que no hay demandas de tipo psicológico y la situación social del personal resulta relevante desde el punto de vista de su gestión.

En esta fase los responsables de la gestión de recursos humanos se concentran en actividades de tipo administrativas, tales como contratación, despidos, fórmulas salariales, análisis de los puestos, todas ellas ligadas directamente al rendimiento y observancia de normas y reglas de la organización del personal. Dos rasgos característicos de esta etapa son: en primer lugar, la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar o un factor de producción, o un gasto, más que como un recurso capaz de transformar factores de producción en riqueza; el segundo rasgo es la reacción que podríamos considerar reactiva, por medio de la cual la organización trata de obtener la cantidad y calidad necesaria de mano de obra al menor precio posible. Esta fase se corresponde con la concepción del hombre como ser racional y económico.

2. La fase denominada de gestión en la que empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. Se comienza a considerar el comportamiento del hombre dentro de la organización no tan sólo como respuesta adaptativa a estructuras formales y prescripciones, sino a sentimientos colectivos de pertenencia que forman parte del entramado social que se gesta en la dinámica interna de trabajo grupal. La relación contractual deja de considerar tan sólo aspectos retributivos, sino que incluye factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo sin embargo, la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar, pero las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

3. Un último estadio de la gestión de personal es la denominada fase de desarrollo, que se apoya en los siguientes postulados:

a- La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la institución y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. Se entiende que la eficiencia interna de la organización es cada vez más tributaria de la eficiencia de la gestión social.

b- La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la institución.

c- La motivación y eficiencia del personal , dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el individuo, de su organización y funcionamiento.

d- Las acciones que se emprenden en materia de gestión de personal no sólo tienen el carácter proactivo, sino que éste es considerado como un recurso que se debe optimizar, pudiendo entenderse que a partir de esta momento comienza a desarrollarse una concepción estratégica de los recursos humanos.

A estas tres fases por las que ha pasado el enfoque de recursos humanos en las organizaciones, debiéramos agregarle, la fase actual, caracterizada por un enfoque estratégico en el cual se incorpora el método de análisis propio del planeamiento estratégico.

Sus aspectos más sobresalientes son:

a- La consideración de que el personal de una organización debe estar permanentemente en proceso de optimización, por lo cual el perfil es dinámico y sujeto a reentrenamiento.

b- El diagnóstico de las debilidades y fortalezas del ambiente externo e interno de la organización.

c- La formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados, con el fin de analizar la viabilidad y el impacto correctivo que el plan tiene sobre el escenario actual.

d- La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de personal pensadas en el corto, mediano y largo plazo.

e- La concepción de que el personal es un recurso clave para la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Desde esta perspectiva, el concepto de "comunidad de aprendizaje" se ha venido empleando entre algunos investigadores para referirse al hecho evidente de que las instituciones educativas deben ser espacios en los que aprenden los alumnos, y también el personal involucrado. Dice Clark que "las organizaciones no llegan a ser nada a menos que se conviertan en comunidades de aprendizaje" (1996:115). Un aprendizaje que, en palabras de Karen Louis "implica la creación de interpretaciones socialmente construidas de los hechos y de los conocimientos que llegan a la organización a través del ambiente, o que son generados por ella" (1994:9). Un aprendizaje que va más allá de la acumulación azarosa de aprendizajes individualemente adquiridos. Un aprendizaje que surge porque se dan unas condiciones que lo facilitan. Condiciones que varían en función de diferentes autores. Así, estas condiciones incluyen la descentralización y el liderazgo para Louis (1994), o la planificación, implicación, indagación y reflexión,

coordinación, desarrollo profesional y liderazgo para Ainscow, Hopkins, Southworth y West (1994). Para Clark (1996) estos elementos se refieren a La gente y sus sistemas; la tarea; el ambiente; los recursos; la interacción; la comunicación; las relaciones, y los símbolos y rituales.

Sin embargo, el estilo de personal que adopte la organización, estará condicionado por la cultura y ésta a su vez condicionará el estilo de liderazgo que se legitime. Para Fiddler (1997) la cultura de una organización representa una enorme fuerza de estabilización de la organización, porque es una fuerza de unificación frente a las múltiples fuerzas externas. La cultura no es sólo descriptiva sino que es también normativa. Para los observadores es la forma en que una organización opera, pero para los miembros de la organización la cultura representa formas aceptadas de operar. Por ello, son importantes las normas y los valores.

Estas ideas que se asumen y desde las que la organización funciona, raramente se hacen explícitas, y por ello, no se cuestionan; se considera natural la forma de organizarse y de funcionar y así se puede gastar mucho tiempo en solucionar los problemas diarios sin emplear ningún momento en imaginar formas alternativas de hacer las cosas.

Ahondando un poco más en este aspecto, Torrington y Weighman (1989) consideran dos dimensiones importantes de la cultura: el grado de autonomía del personal (autonomía-control) y el grado en que se comparten las prioridades (consenso-conflicto), cuya mayor o menor fuerza da lugar a una tensión que se resuelve en algunas características que definen la cultura de cada institución. Si existe autonomía y consenso, las relaciones serán de colegialidad; si en una situación predominan el control y el consenso es que hay un fuerte liderazgo; si se combinan un fuerte control con una situación de conflicto, seguramente la organización está dominada por las prescripciones; pero si dominan la autonomía y el conflicto, probablemente nos encontramos con una organización anárquica.

De allí que, desde el enfoque cultural del cambio para la mejora se ha ido dando cada vez más relevancia al papel del liderazgo. En primer lugar, el líder se mueve en un marco de valores, propósitos y creencias que representan la cultura de la organización y desde la cual puede ir impulsando, cultivando y sosteniendo (González, 1997) los proyectos y esfuerzos de la organización. Los líderes necesitan comprender la cultura de su organización antes de poder dirigir adecuadamente la organización y la propia cultura (Fullan y Hargreaves, 1997).

Para O'Neill(1997), el liderazgo compartido, a distintos niveles, es una forma positiva de caminar hacia la colaboración y hacia el desmantelamiento de estructuras jerárquicas que se oponen al cambio real en las instituciones; este cambio facilitará el compromiso y la autonomía del personal junto con la colaboración en equipos, que pueden ser grupos informales constituidos sobre la base de la amistad. Pero se trata de cambio de actitudes y no de normas que figuran en el papel. ¿Cuándo funcionan los equipos de gestión efectivos? Cuando todos los miembros están comprometidos en el

proceso; todos los miembros reconocen y valoran las diferencias de opinión y reconocen que no siempre es posible el consenso. Además, existe la posibilidad real de que diferentes equipos tengan prioridades diferentes e incompatibles dentro de una Institución, lo cual debe ser tenido en cuenta por quien ejerce el liderazgo formal del grupo, orientando los procesos orientados por respeto a la norma que regula los acuerdos institucionales a través de una delegación que favorezca el autodesarrollo y el enriquecimiento del puesto.

BIBLIOGRAFIA

Clark, D. (1996). School as Learning Communities, London, Cassell.

Corti, Ana M.(2001) Cambio y Gramática Institucional en la Educación Superior Latinoamericana. Revistas Fundamentos.UNSl.

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid, Santillana/Ediciones UNESCO.

Fidler, B.; Russell, Sh. and Simkins, T. (eds.) (1997) Choices for Self-Managing Schools. Autonomy and Accountability. London, Paul Chapman.Publishing Ltd.

Fullan, M. and Hargreaves, A. (1997) ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?. Madrid, Morata.

González, M.T. (1997) La evolución del liderazgo en la Organización Escolar. En Medina, A. (Coord.) El Liderazgo en Educación. Madrid, UNED, p.11-23.

Hargreaves, A. (1993). Individualism and Individuality: Reinterpreting the Teacher Culture. En J.W. Hargreaves, A. (1996). Profesores y postmodernidad, Madrid, Morata.

Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1984) Innovation up Close. New York, Plenum Press.

Louis, K.S. and Miles, M. (1990) Improving the urban high school. What works and why. New York, Teachers College Press.

MacGilchrist, B; Myers, K. and Reed, J. (1997) The Intelligent School. London, Paul Chapman Publishing.

Medina, A.(1996) (Coord.) El Liderazgo en Educación. Madrid, UNED.

Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica.

Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica, Barcelona, Granica.

Toffler, A. (1980). La Tercera Ola, Barcelona, Plaza y Janes.

Política – Administración: extremos de un continuo

Autoras: Lic. Norma Gladys Pereyra – Lic Susana Alegre
Universidad Nacional de San Luis

Introducción

En un mundo donde la ciencia y la tecnología ha provocado grandes cambios, donde los países borran sus fronteras económicas, y donde los procesos sociales se globalizan, *el conocimiento* se convierte en el frente de batalla para el nuevo siglo, ya que es lo único que permitirá ajustar, adecuar y dar respuestas a los cambios culturales y tecnológicos por los que se atraviesa.

La Universidad, en este contexto, asume un papel fundamental, al generar nuevos conocimientos y llevarlos a su aplicación.

Es pues, la Universidad "el lugar", "el escenario" donde se deben llevar a cabo estos procesos; ya que además de generar el 60% de las investigaciones del país, tiene en su misión además de la formación de profesionales, la contribución en el diseño de alternativas sociales que permitan la inclusión de los más afectados por estos procesos.

Un desafío particular, en todas las universidades argentinas, se relaciona con la administración de las universidades. La administración no despierta el mismo interés en ser investigada o mejorada, y permanece como un campo necesario pero fuera de lo realmente importante en la vida cotidiana de las universidades. La administración tiene un status menor y subordinado, constituye un estamento que no incide en las decisiones oficiales, y que sin embargo, contribuye al éxito o fracaso de cualquier gestión de la Universidad.

La administración en el contexto universitario, tiene sus particularidades, en tanto su permanencia se presenta consolidada más allá de los ocasionales conductores de las políticas universitarias y desarrollan una lógica interna relativamente independiente de los sucesivos conductores de cada área: Rector y sus Secretarios. Esta independencia relativa sumada a la permanencia constituye la piedra angular de su poder, y su no poder.

Es pretensión de este trabajo analizar el espacio, la zona, la relación en la que se articulan las decisiones políticas que se toman en la Universidad con su ejecución, en el punto donde estas decisiones pasan a ser implementadas por la administración.

Estas relaciones son las existentes entre las máximas autoridades de la Universidad, Rector y Secretarios Rectorales, y el nivel máximo de la jerarquía administrativa, ya que este punto es la bisagra entre las decisiones que toman por un

lado los funcionarios (gobierno) y por el otro el personal administrativo, puesto que allí es donde se interpretan procesan e implementan las decisiones más significativas de la Universidad.

Desarrollo

Esta reflexión llevó a contextualizar la problemática en un marco más general, para luego llegar al interés de este tema.

Así es como se analizó la relación universidad Estado y los Modelos Universitarios con sus influencias en la Universidad Pública Argentina, y luego la Universidad como organización viable y la relación entre los grupos de gobierno y administrativo con sus lógicas políticas y administrativa y las posibles disfunciones entre ellos, a partir de ciertos requerimientos. Temas estos que dieron lugar a otros trabajos dentro del equipo de investigación.

La Universidad Como Sistema De Organización

A pesar de que la universidad presenta rasgos comunes con otras organizaciones tales como: constituir un sistema social, tener una estructura, utilizar recursos, desarrollar actividades, lograr objetivos; presenta rasgos propios que la hacen particular y compleja.

Según Henry Mintzberg1, la universidad respondería al modelo de Burocracia Profesional, es decir se trataría de una organización formada por una fuerte base de núcleo operativo de especialistas-profesionales para la transmisión de conocimientos (docentes), y donde los mecanismos de coordinación de los distintos grupos que la integran descansan en las habilidades y conocimientos de éstos especialistas.

Bajo este modelo, la tecnoestructura, es decir los analistas, los que tiene funciones de planificar, estandarizar los procesos, elaborar normas, (los órganos decisorios) no tienen relación de autoridad, y su desempeño se presenta circunscrito a tareas de ordenamiento administrativo, ya que los profesionales (docentes universitarios) por su formación se coordinan mutuamente sin necesidad de elaborar rigurosos procedimientos y normas.

La función del staff de apoyo, en este caso del personal de apoyo a la docencia, es respaldar la actividad académica. Es allí donde se encontraría un importante número del personal administrativo dedicado a las funciones de apoyo a las actividades sustantivas de la universidad.

Las categorías máximas del personal administrativo conformarían junto a los secretarios (docentes) del rectorado la línea media o gerencia media, siguiendo el modelo de las Cinco Partes de Henry Mintzberg. Es aquí donde se produce la tensión, el ámbito de conflicto, la zona gris, que se trata de explicar. Este punto de las relaciones organizacionales es la clave entre las decisiones que toman por una parte el rector y sus secretarios, y por otra parte el resto de la administración, puesto que es en estos niveles

[1] Henry Mintzberg *Diseño de organizaciones eficientes* Editorial El Ateneo 1991

donde se enfrenta la lógica política o de gobierno con la lógica administrativa, y el potencial conflicto que desencadena la interpretación, el proceso e implementación de las decisiones.

Además este modelo de Minztberg presenta dos criterios disímiles para la organización docente y la organización administrativa. Por una parte, con relación al personal docente da cuenta de una organización descentralizada, condición que resulta necesaria para el trabajo de los profesionales, donde la coordinación entre ellos, como se dijo, es el conocimiento y sus habilidades, sin olvidar que el control profesional no deja de estar presente en una forma tácita, dado por la influencia de los colegas de la misma profesión, los consejos profesionales y sus vínculos con los docentes universitarios. Por otra parte, aparece la organización administrativa con una rígida estructuración jerárquica de competencias y jurisdicciones delimitadas.

Ahondando aún más en el modelo Universitario, es necesario ver la propia naturaleza de su gobierno, la que trae aparejado una organización política, es decir donde las decisiones que allí se toman, no responden exclusivamente a un orden burocrático ni tampoco a la autoridad respaldada en la competencia técnica académica, sino que esta característica de lo político es el resultado de compromisos que resultan de un proceso de negociación y conflicto, en donde los grupos que constituyen la universidad se disputan el control de los recursos materiales y simbólicos. Toda organización por estar diferenciada en sectores, roles y niveles, conforman una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social.

Es necesario aquí hacer una aclaración, y tomando como marco la referencia los dominios que habla Jorge ETKIN en su libro "Política Gobierno y Gerencia", en donde asociado al modelo de Universidad, podemos decir que la zona de conflicto sería la dada entre el Gobierno y la Gerencia.

Y esta interpretación resulta de comprender el funcionamiento de la tríada que enuncia este autor.

La Política como uno de los elementos de la tríada se traduce como todas aquellas actividades tendientes a la búsqueda de acuerdos, para avanzar con proyectos y realidades compartidas. En esta búsqueda de acuerdos intervienen los distintos grupos que integran lo político, en una búsqueda permanente de adhesiones e intentos de vencer resistencia.

En la Universidad este dominio constituye una red de acuerdos y no una jerarquía, es decir, se tiende a la distribución y no a la concentración del poder. Este ámbito lo constituye el Consejo Superior, integrado por los representantes de los docentes, alumnos, no docentes y graduados, en donde la búsqueda del equilibrio se logra entre los intereses representados por cada uno de estos grupos en relación con los proyectos compartidos.

El otro elemento de la tríada que hace referencia ETKIN es el Gobierno, representado en el caso de la Universidad en la figura del Rector y sus Secretarios. Su responsabilidad es la viabilidad del sistema, es decir la posibilidad que tiene la Universidad de desarrollarse como auto-organización lo que significa en el marco de su autonomía la capacidad de gobernarse por sí misma.

"Un sistema es viable considerando sus límites, acuerdos y condiciones que sus integrantes han definido y aceptado"2.

En ese proceso se requiere la participación no solo de los funcionarios sino del personal administrativo y técnico, ya que para mantener su autonomía, el sistema organización en este caso la Universidad, debe procesar los cambios del entorno con todos los recursos disponibles.

En la figura del Rector y sus Secretarios esta la definición del rumbo, aquí es donde se definen los planes estratégicos y las políticas más generales, se asignan los recursos en función de las políticas macro, se hace el seguimiento de la gestión y su correspondiente control de gestión.

Esta función de gobierno implica en la práctica una función hacia el interior que se traduce en la coordinación del equipo respetando los acuerdos base, y hacia el exterior, pensando en nuevas oportunidades e identificando las amenazas, para aumentar sus fortalezas. De esta manera, el gobierno de la Universidad, no solo fija rumbos, sino que realiza el seguimiento, evaluación y corrección de políticas frente al análisis contextual y al diagnóstico interno de la institución.

La visión más instrumental de esta tríada es la de la gerencia, ya que basada en una lógica de eficiencia y eficacia se encargará de la puesta en marcha de los proyectos y programas.

De manera que esta lógica de la gerencia frente a un mundo complejo y de situaciones riesgosas e inciertas, la logra mediante una postura de simplificación de la realidad, no por quitarle importancia a la problemática que debe abordar sino para poder concretar los proyectos. Sin embargo al mismo tiempo lo contextual se va modificando, y aparece la toma de decisiones de quienes ejecutan, enmarcada en procesos de simplificación por un lado, y en un contexto de cambios constantes por el otro.

Aquí en la Universidad, este dominio denominado por Etkin2 como la gerencia, lo integrarían los directores administrativos de mayor categoría.

Esta función administrativa o función gerencial no solo se interesa por la aplicabilidad de las políticas a través del desempeño de roles técnicos sino que tambien que estos actores se mueven y constituyen una trama de poder, ya que manejan la viabilidad de estas políticas. Es decir que a la hora de ejecutar las políticas su accionar no es neutro, no está atravesado solamente por una lógica de eficiencia y eficacia sino que la permanencia en el puesto, la carrera gerencial, la existencia de ganadores o perdedores, de beneficiarios o marginados, demandas atendidas o postergadas, son elementos de poder a la hora de llevar a la práctica las decisiones políticas, es decir, aunque sus decisiones se basan en argumentos técnicos, los directores son un factor de poder, ocupan un lugar en la organización y hacen sus movimientos en el tablero de la organización.

[2] Etkin Jorge "Política Gobierno Gerencia de las organizaciones" Prentice Hall.Año 2000 Pag.40

Bajo esta mirada es lógico pensar que las funciones de política gobierno y gerencia deben estar interrelacionadas, pero esta visión compartida no es algo que ocurra naturalmente ya que sus funciones son el resultado de procesos de diferenciación, de modos de razonar y hacer diferentes; diferencias estas que provocan al sistema un sentido, a veces, no compatible produciendo disfunciones y talvez conflictos.

Por lo tanto es imposible separa la política de la administración, ya que hay entre ellos importantes puntos en contacto. El tema de la significación y las preferencias debe ser analizado en este marco, ya que a la política le interesa que ésta no se desvirtúe en la acción, pero por otro lado resulta importante reconocer que la Administración no es objetiva, y que a la hora de su implementación las preferencias y significación toman importancia.

Muchas veces ocurre que un dominio crece de manera exagerado sobre el otro, produciendo lo que ETKIN denomina hipertrofia es decir "la distorsión de los objetivos de las políticas al traducirse en la práctica" marcando el predominio de lo gerencial sobre el gobierno o "los propósitos de las políticas distorsionan los procesos organizativos", dando cuenta del predominio del gobierno sobre la gerencia. En este sentido, se observa que tal división o separación de lo político y administrativo no es factible en la práctica y que solo puede existir en la teoría, ya que a través del proceso de toma de decisiones los componentes tanto éticos de la política como los fácticos de la administración se deben complementar. Pero lo grave de éste tema además de no poder separa estas lógicas en la realidad, es que la misma es negada por los actores que conforman cada grupo, es decir no se trabaja esa zona gris, no se la moldea, no existen intenciones de lograr acuerdos entre estos grupos, sino que se presenta como lucha de poder, lo que produce disfunciones que pueden tornarse problemáticas para una gestión.

Sin embargo no cabe duda que para comprender las relaciones en la universidad hay que reconocer la existencia de distintos esquemas de articulación de estas relaciones, donde el conocimiento como materia prima de toda la organización, permite lograr autonomía tanto en los docentes como en el personal administrativo.

Es evidente que es el conocimiento quien cobra un rol fundamental en el modelo universitario ya que este es el articulador y estructurador de los modelos de consagración, prestigio y poder. Sin embargo este conocimiento no se presenta con la misma intensidad en cada uno de los grupos. Los docentes tienen el saber, son creadores de conocimiento dentro de su disciplina. En cambio la administración despliega un conocimiento diferente, basado en su experiencia, en la permanencia en sus cargos y por ser conocedores de las redes de la burocracia.

Es allí donde los acuerdos resultan muy difíciles de lograr y el conflicto se hace evidente, ya que marca una línea de tensión entre los grupos por el conocimiento como fuente de poder: el conocimiento especializado del juicio académico junto al mandato administrativo frente al conocimiento burocrático.

Así planteada esta relación social, da cuenta de un conflicto, conflicto éste que subyace sobre dos supuestos: : por un lado, una mirada negativa del mismo, que lo asimila a lo improductivo y tiende a la eliminación del mismo, y por el otro, lo define

como positivo en tanto actúa como generador de cambio; por lo que se deberá tener en cuenta el sentido o dirección que tomará el conflicto, para determinar, sin una concepción a priori, si ha cristalizado en rigideces que obstaculizan el desarrollo de las actividades y si es posible a partir de esta situación conocer la demanda de cambio y su posibilidad de concreción, siendo esta última postura la que sostiene este trabajo. En síntesis, el conflicto es negativo para el desarrollo de una organización si el umbral de tolerancia de estos grupos es reducido, pero con frecuencia son positivos ya que permite al grupo redefinir los valores establecidos, facilitar la toma de decisiones y favorecer la participación activa de sus componentes. Así visto el conflicto, el mismo se enuncia como proceso social que puede convertirse en un factor generador de cambio.

Estos grupos objeto del análisis, se articulan alrededor de un proyecto organizacional, pero cada uno de ellos con funciones diferenciadas. Grupos cuya lógica responde a proyectos de desarrollo, de adaptabilidad a entornos cambiantes, y grupos cuya lógica es la ejecución, concreción y estabilidad de los proyectos. En este trabajo el primer grupo le corresponde el nombre de grupo político y al segundo, grupo administrativo.

La política como lo afirma Herbert Simon, implica la expresión de los objetivos y metas a alcanzar (decisión); y la administración refiere a operaciones necesarias para la ejecución. Sin embargo, toda decisión tiene un componente ético y un componente fáctico, por lo tanto decidir las políticas implica tomar decisiones instrumentales y las tareas de ejecución incluyen decisiones políticas o al menos implican decisiones que pueden afectar la política.

En la universidad, los grupos administrativos no operan en un vacío ético ni neutral, sin embargo no se los prepara para participar en la toma de decisiones. Si toda decisión implica la presencia de un componente ético y un componente fáctico, (HERBERT Simon) en ella el elemento de valor no puede disociarse de lo funcional o práctico; por lo tanto también la administración que refiere a lo fáctico responde continuamente a valores, a éticas que provienen de lo político.

Por otro lado, los grupos políticos, no aparecen como diestros para dilucidar determinados aspectos de las tareas de ejecución y por lo tanto no se relacionan con claridad hacia quienes ejecutan las decisiones.

Resultados

Del desarrollo efectuado en este trabajo se puede inferir en la necesidad de analizar con detenimiento las relaciones en el interior de las universidades, precisamente en un punto clave para la concreción de las políticas universitarias, también los conflictos que se generan y las demandas de cambio que se encuentran vedadas en los requerimientos de la autoridad, la demanda de los diferentes sectores oculta detrás de los encargos que la autoridad realiza. Todo ello en una estructura de organización que dista de ser comparable con cualquier otra, ya que su característica de viable y auto-organización dado por su autonomía, y las múltiples lógicas de los grupos que la integran hace de la Universidad y de este tema planteado en el presente trabajo una realidad que merece ser estudiada.

Bibliografía

- BALDRIDGE J. V. Poder y Conflicto en la Universidad. Londres.1971.
- BRUNNER, José J. " Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos".
- CLARK, Burton. "El Sistema de Educación Superior". Editorial Nueva Imagen. México.1983.
- ETKIN Jorge: Política, Gobierno y Gerencia. Editorial Prentice Hall. Agosto 2000
- HERBERT Simon "El comportamiento Administrativo" 1916 - Teoría de la Organización 1958
- KROTSCH, Pedro. "Gobierno de la Educación Superior en la Argentina: la Política Pública en la coyuntura". (1933-19969. Cuadernos IRC. Setiembre 1998.
- KROTSCH, Pedro. "Organización, Gobierno y Evaluación Universitaria". Junio 1991.
- Mintzberg Henry "Diseño de Organizaciones Eficientes" Editorial El Ateneo. 1991.
- MUGA, Alfonso. "Funcionamiento y Gestión Universitaria en América Latina". Editorial colección gestión Universitaria. 1987.
- MUGA, Alfonso. Trabajo presentado en el Seminario Internacional de Administración Universitaria. Costa Rica. 1988 Capítulo:"Necesidad de Capacitación en Administración Universitaria".

Evaluación De La Gestión Universitaria Desde La Unidad De Auditoría Interna
Hacia la mejora continua de la calidad en la Universidad Nacional de Villa María.

Autora: **Esp. Lucía Graciela Riveros de Jornet**
Universidad Nacional de Villa María

Introducción:

La Unidad de Auditoría Interna (UAI) de la Universidad Nacional de Villa María (U.N.V.M.), como instancia propia de control sobre el conjunto de actividades universitarias, analizando un diferente modo de llevar a cabo sus actividades, trata de conducir al control como mejoramiento continuo en todas las áreas y no solamente a circunscribirse a los aspectos económico- financieros referidos a la hacienda pública, observando el cumplimiento de las disposiciones legales o reglamentarias.

Si bien la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional Nº 24.156 establece que el control debe efectuarse a posteriori de los actos ejecutados, también la UAI debe asesorar en materia de su competencia a las diferentes dependencias que conforman a la universidad, fundamentalmente porque es una universidad nueva y con un crecimiento constante como es la U.N.V.M. Es por ello que resulta ser éste el momento clave para establecer desde el comienzo, un sistema integral e integrado de gestión estratégica que incluya desde la planificación hasta la evaluación de impactos, y corresponde a la UAI, un rol preponderante en el control y apoyo técnico para la generación y el desarrollo de este proceso.

Las nuevas universidades permiten desarrollar a través de la planificación estratégica un estilo de gestión distinto, respondiendo a las necesidades de flexibilidad, de apertura constante de las fronteras tecnológicas, de capacidad de cambio y de liderazgo de la universidad en la generación de conocimiento e información, de manejo de las situaciones de incertidumbre, de negociación y concertación con los distintos sectores y actores, de transparencia, de participación democrática, etc; conformando así mismo una cultura organizacional acorde a dichas necesidades.

Auditoría de Performance: Un innovador estilo de control, para la mejora continua.

Prevaleciendo como objetivo en la UAI el mejoramiento continuo en la gestión de la Universidad Nacional de Villa María, se estudiaron distintos enfoques y técnicas para poder llegar a la calidad.

Con la combinación de las mismas se pudo crear un nuevo estilo de control : AUDITORÍA DE PERFORMANCE.

La Auditoría de Performance entonces tiene como objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización. Se utiliza como instrumento para eficientizar las Areas de la misma, que permitirá a través de un monitoreo realizar un control de calidad de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Para lograr esto debe existir una planificación adecuada.

Existe una combinación que potencia las acciones de apoyo y de control.

O sea el control sobre el desarrollo de las Areas, con la actividad de apoyo o asesoría en procesos de cambios, o bien las recomendaciones para poder mejorar el rendimiento de toda la organización, eficientizando la gestión.

Para llevar a cabo este tipo de auditoría y evaluación ante todo tiene que existir el apoyo de la alta dirección, a los fines que las asesorías que se realicen en la organización, puedan fijar pautas correctivas u orientativas para la toma de decisiones en base a desvíos detectados, con la participación de las mismas Areas auditadas, en cuanto a las sugerencias o propuestas para corregir las debilidades que existen en las mismas.

Un punto fundamental para lograr el objetivo es que en procesos de cambio exista una fluida comunicación entre el nivel operativo y la dirección de las Areas.

El control enfocado desde esta perspectiva permite al Auditor Interno brindarle información confiable a su autoridad superior, con el objeto de obtener un mejoramiento continuo en procedimientos, normativas, etc

Características de la Auditoría de Performance:

Total: cubre todos los aspectos de las actividades de una organización.

Periódica: sigue un esquema y secuencia predeterminados.

Integrada: diferentes factores que se contemplan dentro de la estructura de la organización para ver la repercusión de cada problema en conjunto del ente.

Oportuna: acciones correctivas a tiempo para que sea eficaz.

Impulsa a la acción: asesora a la Autoridad Superior para la toma de decisiones sobre aspectos negativos para tomar la acción correctiva adecuada.

Ventajas de la Auditoría de Performance:

- Abarca todos los tipos de auditorías. (Gráfico: Tipos de Auditoría)
- Combina las fases de acción de control y acción de apoyo.
- Abarca todas las funciones que integran la gestión
- Abarca todos los ámbitos de la organización.

- Visualiza desvíos de Areas, permitiendo aplicar acciones correctivas por monitoreo.

- Puede medir varios períodos.

- Se puede aplicar multidisciplinariamente.

Brinda una visión general de la situación que se analiza. Como por ejemplo: si la entidad está adquiriendo, protegiendo y utilizando sus recursos en forma adecuada y las causas de la ineficiencia o prácticas antieconómicas.

También permite visualizar hasta qué punto se está consiguiendo los beneficios o los resultados buscados, si existe la eficacia en el organismo, en los programas, actividades y/o funciones.

Además puede medir la comunicación interna de la Institución.

Se diagnostica si existe superposición y duplicación de funciones, vacíos por falta de información, atrasos en la organización, aumentos en los costos, sobresaturación de tareas en algunas Areas, capacidad ociosa en otras.

Procedimientos metodológicos para la Auditoría de Performance

Los procedimientos que se utilizan son los siguientes para llevar a cabo la Auditoría de Performance:

a) Aplicación de cuestionarios específicos por temas.

b) Respuestas de los responsables de todas las Areas.

c) Posteriormente se realiza una entrevista con el auditado y su grupo de trabajo y se les solicita documentación respaldatoria sobre los temas abordados en los cuestionarios remitidos.

d) Se repasan las preguntas pudiendo surgir sugerencias de otras, por las mismas Areas.

Cada pregunta tiene un valor y las respuestas también, que ponderadas a través de un cálculo matemático, dan un coeficiente que permite realizar evaluaciones para obtener como resultado propuestas que la Unidad de Auditoría Interna las orienta a un mejoramiento de calidad para la toma de decisiones con una visión general de la situación y recomendar las correcciones de los desvíos realizando el seguimiento en el cumplimiento de los mismos.

Sistema Informático de Auditoría de Performance de la Universidad Nacional de Villa María.

En base a lo expuesto, surge la idea de la UAI perteneciente a la UNVM de la creación del Sistema Informático de Auditoría de Performance, herramienta que permite agilizar procedimientos y por lo tanto obtener resultados a corto plazo de las diversas Areas de la Universidad.

Con la presentación del proyecto de la UAI, el cual fue aprobado por el Sr. Rector de la Universidad Nacional de Villa María, Cr. Carlos Dominguez, la Dirección de Informática comenzó con el diseño respectivo, el cual estuvo a cargo de los Sres. Gerardo Venier y el Ing. Mariano Martín.

Luego con la implementación en la UNVM del programa se evidenciaron las siguientes ventajas :

- Es un sistema flexible
- Permite detectar desvíos de Areas.
- Permite aplicar acciones correctivas en los puntos débiles.
- Monitorea por períodos pequeños o grandes.
- Permite rápidamente visualizar el estado de situación de una organización.
- Puede medir varios períodos.
- Relevamiento instantáneo de las Areas auditadas.

Para aplicar el Sistema se lleva a cabo el mismo procedimiento metodológico de Auditoría de Performance. (Gráfico: Metodología de realización de una Auditoría).

Al cargar los datos con las respuestas y las contrastaciones (verificaciones) realizadas, es posible obtener rápidamente resultados concretos y gráficos claros, los que dan una visualización general de la situación imperante .

Conclusiones:

Un innovador estilo de evaluación y control como es la Auditoría de Performance permite implementar técnicas de mejoramiento continuo, prevención, control de calidad en servicios, organización, motivación y capacitación a grupos de trabajos que aporten las soluciones de los problemas que se presenten en sus Áreas, con la colaboración de la UAI del organismo.

Se orienta al personal y se lo compromete con una cultura organizacional que propicie el mejoramiento permanente, a través de la enseñanza en el análisis de inconvenientes y propuestas fehacientes para tener oportunidades de cambio que fortalezcan la gestión.

Esto lleva a que la organización pueda detectar oportunamente debilidades a través de su Unidad de Auditoría Interna otorgándole a la misma un valor agregado y que el enfoque de prevención, corrección y mejoramiento continuo sea un trabajo de todo el personal, quienes tienen que estar familiarizados con los nuevos conceptos de gestión, necesarios para alcanzar la excelencia de cada uno de sus sectores que conforman un todo en la Institución.

Bibliografia

1- Acha Iturmendi; J. José. Auditoría Informática en la Empresa. Editorial Paraninfo. España. 1994.

2- Barbosa Cardona; Octavio. Control y eficacia en la Gestión Pública. Escuela Superior Administración Pública (ESAP). Colombia. 1994.

3- Blanco Illescas. Limusa. Control Integrado de Gestión. Noriega Editores. México. 1996.

4- Cárdenas; Jorge. "Gerencia del Mejoramiento continuo en el Sector Público Colombiano". Cuadernos ESAP 33. Bogotá. 1992.

5- Hammer, Michael. Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard) "Una Obra Clave" Ediciones Gestión 2000 S.A. España. 1997.

6- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector

Público Nacional (Ley 24.156). Reglamentos, Leyes Modificatorias y Complementarias al 30 de mayo de 1997.

7- Mas; Jordi. Ramió; Carlos. La Auditoría Operativa en la Práctica. Editorial Marcombo. España. 1997

8- Mills; David. Manual de Auditoría de la Calidad. Ediciones Gestión 2000 S.A. España. 1997.

9- Normas Internacionales de Auditoría. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. Federación de Colegios de Profesionistas. México. 1997.

10- Piattini; Mario. Del Peso; Emilio. Auditoría Informática. Un enfoque práctico Editorial RA-MA. ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.Colombia. 1998.

11- Riveros, Lucía Graciela. "El Control de la Gestión Universitaria. La búsqueda de un sistema integral, participativo y efectivo". Artículo publicado en el Tomo N º II de los Anales del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo) " 1º Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública." Río de Janeiro. Noviembre 1996.

Calidad, Compromiso con la Excelencia

" La Rutina, síntesis de todos los renunciamientos,
es el hábito de renunciar a pensar"
José Ingenieros

Autores: Karina Concetti , Graciela Ovejero, Nancy Trobbiani
Universidad Nacional del Sur

El presente trabajo cuyo tema es "Calidad, compromiso con la excelencia"está desarrollado con subtemas relacionados básicamente con la lealtad, competitividad, mejora continua y capacitación como nexo fundamental para el logro de la calidad total en la administración.

Al respecto, antes de entrar en los temas convocantes, es necesario dejar en claro ciertos términos o definiciones:

ADMINISTRACIÓN, es un proceso para lograr eficientemente los objetivos de la organización, a través de la coordinación de todos los recursos y con la colaboración del factor humano.

La administración se basa en las siguientes características, según Reyes Ponce y Hugo Rojas Aguilar:

1. Su Universalidad: la administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familias, etc.
2. Su Especificidad: la administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.
3. Su Unidad Temporal: en la administración siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.
4. Su Unidad Jerárquica: siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
5. Valor Instrumental: la administración es un medio para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante esta se busca obtener resultados determinados.
6. Flexibilidad: la administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. Amplitud de Ejercicio: ésta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

CALIDAD, (del latín qualitatem) atributo o propiedad que distingue a las personas y cosas- bienes y servicios.

Esa distinción implica excelencia, pero hay que tener en cuenta que lo excelente no tiene que ser caro y lujoso, sino adecuado para su uso, así la calidad debe estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

CALIDAD TOTAL, es un proceso en evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso.

GESTIÓN DE CALIDAD, función de la administración general de una organización que tiene por objeto definir la política de calidad y suministrar los recursos para su aplicación.

Como bien sabemos, ligada a los procesos de modernización, la filosofía de la calidad total ha venido ganando terreno como una herramienta de alto valor en la generación y concreción de mejoras continuas, de aprendizaje institucional y de desarrollo de una cultura hacia el trabajo bien hecho, ya que el principal elemento para desarrollar la productividad y competitividad con otras organizaciones, es mejorar la calidad de su administración.

Sin duda, las Organizaciones Públicas, enfrentan permanentemente fuertes cambios con vistas a la mejora de sus servicios, y las Instituciones Universitarias, inmersas en esa filosofía gerencial que consiste en un enfoque sistemático para establecer los estándares de calidad a alcanzar, necesitan de todos sus integrantes.

Tomamos como punto de partida, ampliamente conocido ya, que la cultura que sustenta la Gestión de Calidad pone énfasis en el compromiso con la excelencia, el respeto mutuo entre empleados y gerentes o altos directivos, la decisión por asumir riesgos y cambios, el compromiso con los clientes o usuarios y la mejora continua.

En este artículo, nos proponemos despertar la curiosidad lo suficiente como para motivarlos a profundizar en el tema; a disminuir la preocupación acerca de si la aplicación de estos principios es o no compleja y; finalmente si quienes ocupan cargos directivos en la organización podrán realmente con un proceso con estas características.

Sabemos que una organización se vuelve más eficiente cuando todos se involucran con responsabilidad en las diversas tareas y con gran espíritu de cooperación buscan metas comunes; por eso es importante el clima institucional donde deben estar plasmadas la confianza, la dinámica dialogante, la participación, la corresponsabilidad, la aceptación de los desacuerdos como medio para la mejora.

Así, para lograr Calidad Total, es necesario crear un ambiente propicio, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización. Para que tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adoptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir, que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que haga en la vida diaria.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, la cual es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría

definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una institución con los individuos y con el grupo al cual se pertenece.

Dentro de un marco de moral y equidad, la lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de la institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y de otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables, insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cual se encuentran.

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente a la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

Otro aspecto primordial que debe tener una organización es la competitividad, entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier tipo de iniciativa, lo que está provocando desde ya una evolución en el modelo de institución que se quiere plasmar.

Por otra parte, el concepto de competitividad, nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia en la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa.

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica", porque la función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

Para explicar mejor dicha eficiencia es necesario considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación; al hablar de competitividad interna nos viene la idea de que la institución ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del sector al que pertenece, como el sistema de referencia o modelo es ajeno a ella misma, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. Así, competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Sin duda, estamos en un proceso de cambio acelerado y de competitividad; y en esta etapa de cambios, las instituciones buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los directivos adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad que responda de manera idónea la demanda de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando una institución como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el directivo, hasta el empleado del más bajo perfil jerárquico está comprometidos con los objetivos institucionales.

Para que la calidad se logre con plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el directivo juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos y poder enmendar errores.

En este contexto, los trabajadores no docentes, necesitamos acceder a una capacitación direccionada de acuerdo con las necesidades emergentes de las tareas específicas que se desarrollan en cada Universidad y esta tarea debe llevarse al nivel de todos

los agrupamientos que se desempeñen en ellas, ya sean administrativos, de servicios generales, profesionales, técnicos, de mantenimiento, etc.

Por eso es necesario, que las organizaciones introduzcan a sus directivos máximos en los principios y filosofía de la calidad. Para ello, resulta necesario la asistencia a seminarios, conferencias y lecturas, videos, libros y visitas a otras organizaciones que estén instrumentando calidad, porque para embarcarse en un proceso de calidad es necesario además realizar una planificación inicial que examine de manera sistemática los valores y tradiciones de la organización, desarrollando sobre la base de la información provista por los empleados y la misión que tienen asignada, una visión del futuro en el cual se desea estar en los próximos años, observando el presente para determinar donde hoy está ubicada en relación a esa visión.

Así podremos lograr una administración que se defina como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas y realicen funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Porque el mejoramiento continuo se apoya en el esfuerzo de todos por lograrlo. Por lo tanto es muy importante que se alcance el objetivo de que los diferentes puntos de vista de cada una de las personas sean conocidos por los encargados de traducir y llevar a cabo las mejoras.

La superación y el mejoramiento en los trabajadores es la base de toda institución. Si esto no se logra a la primera vez, la administración tiene que volverlo a realizar con otros instrumentos motivacionales e integrales, de manera que no quede absolutamente nadie fuera de este movimiento. Aunque se intente obtener un mejoramiento continuo por medio de la innovación u otros medios, los resultados que se esperan obtener a futuro difícilmente se alcanzaran sin el apoyo de todos los integrantes de la organización, " no importa lo que la administración pueda hacer, la productividad física no mejorara a menos que las personas que trabajen para la institución estén dispuestas a trabajar y tengan la sensación de que están haciendo un trabajo de importancia…"

Bibliografía:

- Aquino , Gustavo J.;Aquino, Jorge A.; Arecco, Marcelo J.;Vola, Roberto E.; “Recursos
- Crosby, Philip B.“ La Organización permanece exitosa”. Editorial McGraw-Hill. México. 1988.
- Deming, Edwards “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1989.
- Hunt, John W. “La Dirección de Personal en la Empresa”. Edit. Interamericana de España S.A.- 3° Edición.
- Juran, Joseph M.“Juran y la planificación de la calidad”. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1990.

- Ulrich ,Dove; Zenger,Jack; Sallwood, Norm “Liderazgo basado en resultados”.. Grupo Editorial Norma S.A. 1999.
- Videoteca ATEI Televisión Educativa Iberoamericana. Curso: “Evaluación de la gestión de la calidad de las Instituciones Educativas”, dictado por el Prof. José Ruiz Ruiz (Universidad Complutense de Madrid)
- Documento tomado del portal www.gestiopolis.com “La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente” L.A. Julio César Méndez R.
- Documento tomado del portal www.gestiopolis.com “Introducción a la Calidad Total”. Pablo Settimi.
- Norma I.S.O. 9004-4.

Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento Aplicado a la Universidad.

Autor: **Mucci, Ottorino Oscar**
Universidad Nacional de Mar del Plata

"En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento"
Ikujiro Nonaka

I.- Introducción

En las últimas décadas, se han producido cambios sustanciales que han puesto de manifiesto la necesidad de replanteos de la misma magnitud en la gestión de las organizaciones. En tal sentido, quienes conducen las mismas deben enfocar su mirada en otras direcciones que los meramente tecnológicas, sea en su integración, utilización, adquisición o comercialización, por cuanto aparecen en el horizonte o, con mayor propiedad, ya están ocupando amplias parcelas las capacidades y habilidades para gestionar conocimiento de alto valor agregado, con características muy particulares y alejadas de conceptos que, hasta hace pocos años, teníamos como válidas y estables.

Por ello, su proyección requiere miradas distintas que permitan alternativas también distintas y por sobre todo, el diseño de una infraestructura que deberá contemplar una variación derivada de otros propósitos, objetivos, misión y visión de cada organización.

Antes de conceptualizar contenidos y alcances, debe quedar muy claro que cualquier intento de introducción de la Gestión del Conocimiento en la/s organización/es, debe formar parte de la estrategia delineada para el futuro inmediato y mediato, y no replicar con gestos que respondan a las denominadas "modas", que son bastante frecuentes en Administración.

En el ámbito de la Universidad y especialmente en la región latinoamericana, nos encontramos con nuevas demandas, desde el punto de vista externo e interno. La responsabilidad está dada por ofrecer respuestas precisas que tengan mucha creatividad y mucha solidez estructural. Pero, esa solidez no implica congelamiento ni defensa de prácticas superadas. Por el contrario, implica enfrentar nuevas situaciones con alcances nuevos, porque los movimientos que una organización se propone para aprehender nuevas metas, constituyen desequilibrios como también lo constituyen los comportamientos en procura de objetivos diferentes a los vigentes. Consecuentemente, el restablecimiento es una situación de desequilibrio que concluirá en un nuevo equilibrio y debe estar al servicio del desequilibrio si queremos, realmente, cambiar.

La Gestión del Conocimiento como disciplina emergente se afirma con la aparición de instrumentos que desde distintas vertientes llegan a la Universidad como también lo hacen con las empresas. De allí que nos proponemos una descripción sintética sobre la capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de trabajo y construcción social, a través de las entidades que posibiliten una transformación permanente y una consolidación consecuente.

II.- Conceptualización

Tomaremos como punto de partida, el nuevo paradigma económico denominado "Economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA) al que debemos diferenciar de la llamada "Sociedad basada de la información" porque esta última tiene su vector central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones mas que en la generación de conocimiento. En cambio, nuestro punto situacional esta centrado en la capacidad de innovar y crear valor mas rápido en base al conocimiento (Aulas, laboratorios, centros de trabajo, de investigación, etc.) a lo que debemos adicionar la capacidad para construirla por medio del aprendizaje.

En otras palabras, debemos profundizar una tendencia que solo aparecía en la superficie y a veces, en forma dispersa. La Universidad debe estar preparada para enseñar, para investigar, para hacer gestión, para realizar extensionismo, pero solo avanzará lo requerido si está preparada para APRENDER.

Stiglitz (Peluffo et al, 2002:11) manifiesta que la dinámica de una EBCA, se trasluce a través de cuatro aspectos:

En la educación como proceso clave siempre que este orientada hacia "aprender a aprender" y para incidir en el conocimiento como factor de desarrollo

En el desarrollo de un proceso de apropiación social del conocimiento para que la sociedad, los individuos u organizaciones lo apropien como "bien público" en un proyecto de acumulación e interrelación que responda a las demandas mencionadas supra.

En la capacidad de generar alternativas dinámicas de aprendizaje social como elemento clave para fortalecer las competencias de personas, entidades o regiones.

En la Gestión del Conocimiento integrada en la estrategia corporativa para orientar cambios y procesos que hagan sustentable el desarrollo.

En función de lo expuesto, la gestión del conocimiento simplemente significa localizar, transferir y utilizar el conocimiento dentro de la organización.

Y si en la sociedad el conocimiento es importante, la competencia universitaria reside básicamente en su capacidad para gestionar conocimientos y habilidades intelectuales, para aumentar la oferta de bienes y servicios que otras entidades no aportan. En tal sentido se impone la necesidad imperiosa e impostergable de construir una infraestructura que permita crear y utilizar el conocimiento para fortalecer la base tecnológica y productiva del país. Caso contrario, se profundizaran los niveles de atraso y marginalidad que son ya considerables. La Universidad debe mirar a su interior y trabajar en ello; pero, además, debe aportar sus bienes intangibles (Conocimiento científico) y bienes tangibles (tecnología) como recursos indispensables y básicos para que la sociedad pueda recobrar y acrecentar el bienestar colectivo.

De allí, la obligación de ordenar y producir otros bienes intangibles que unidos a los detectados posibiliten la atención de su capital intelectual.

III.- El Capital Intelectual

Una organización para gestionar su capital intelectual, estratégicamente, "...tiene que elaborar una agenda para transformarse de organización dedicada simplemente a la acumulación individual en organización que trabaja con conocimiento, que organiza y estructura la creación y el compartir conocimiento dentro y a través de sus funciones internas que además contempla el flujo del saber-como para y desde organizaciones externas...(Espinoza, 2003,91)

Ese plan de acción incluye, esencialmente:

- Recursos para crear una cultura de valores, propósitos y objetivos que promuevan la formación e inversión en capital intelectual
- Medios y recursos para compartir el conocimiento tácito y explícito.
- Monitoreo y evaluación de la reposición y expansión del capital intelectual.

Y hemos mencionado dos tipos de conocimiento que es preciso definir. El conocimiento tácito, es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar (Ideas, experiencia, valares, creencias, normas no escritas, comportamientos, escribir, analizar, sintetizar) . Cuando estos conocimientos nos permiten actuar, se llaman competencias o conocimientos en acción.- Por su parte, cuando hablamos del conocimiento explícito, nos referimos al racional y objetivo que puede ser expresado en palabras, formulas, números, etc. y que puede trasmitirse mas fácilmente que el anterior.

IV.- Composición Del Capital Intelectual

Los distintos autores que han trabajado el concepto, coinciden en tres elementos componentes que hacen al conocimiento, pues lo que se denomina capital –en este caso- es conocimiento. Ellos son:

1.- Capital humano

Incluye el valor de lo que producen las personas, tanto individual como colectivamente. Tiene relación con las competencias (Conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y motivación

La gestión, se centrara entonces en la formación y la definición de valores básicos para lograr los objetivos, en tanto competencias; en lo que innovación y mejoras se refiere habrán de materializarse en la colaboración, creatividad, aprendizaje y cambio; finalmente, la motivación, clima laboral, comunicaciones, compensaciones habrán de coincidir en la motivación y el compromiso.

2.- Capital estructural

Es el valor del conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, medios, infraestructuras, tecnología, sistemas, controles, etc., que posibilitan la creación de valor.

La gestión se centrara, en este caso, en redes comerciales y canales de servicio para las relaciones con el cliente en el despliegue tecnológico, certificados ISO, capacidad de adaptación al usuario en lo que a calidad de los procesos se refiere.

3.- Capital relacional

Conocimiento del entorno aplicado o forma de relación de la organización con el exterior (base y valor de marca, por ejemplo) Incorpora la capacidad de relación con los clientes, el valor referido a otros agentes del entorno, las autoridades, etc.

La gestión se centrará en la calidad interna y la percibida por el cliente, la marca y su proyección.

V.- La Medición Del Capital Intelectual En La Universidad

Antes de dar pautas que nos lleven al título del acápite, debemos refirmar que cuando hablamos de Capital Intelectual estamos refiriéndonos a las cuestiones estratégicas de la gestión de competencias cognitivas, mientras que en la Gestión del Conocimientos, nos concentraremos en los aspectos operativos. En otros términos "el Capital Intelectual se identifica con el valor inmaterial que genera la organización y la Gestión del Conocimiento se centra en como explotar al máximo ese valor intangible. Por tanto para que exista una Gestión del Conocimiento eficaz y eficiente, será necesario medir previamente el Capital Intelectual puesto que aquello que se puede medir, se puede gestionar..." (Blanco Mendialdua et al. 2003-s/p). Este trabajo elaborado por la Universidad del País Vasco, trabaja algunos indicadores que nos permitiremos adaptar a nuestra realidad y presentar como elemento disparador para trabajos locales indicativos.

Previamente, debemos atender procesos por los que tratamos de incrementar el Capital Intelectual, en función del valor intangible que genera. Esos procesos que hacen a la Gestión del Conocimiento presentan algunas dificultades que Grao y Winter (l999-81) exponen:

Los procesos universitarios son cualitativos y las mediciones cuantitativas

Resulta complejo comparar en forma homogénea a las Universidades

Las Universidades son complejas en su composición y diversidad .- Los indicadores simplifican demasiado sus características

Los indicadores deben ser señales, no objetivos

Con esas prevenciones, trataremos de agrupar los componentes del Capital Intelectual y luego presentaremos sus contenidos. Así tendremos:

El capital humano se conformara con todos los integrantes de la comunidad universitaria, por ello incluiremos a empleados y no empleados (situación diferencial con las empresas)

El capital estructural estará referido a los procesos internos de la actividad universitaria. Se podría intentar separar aquellos que son comunes a muchas acciones y los que son específicos de cada sector

El capital relacional surgirá de los vínculos metodizados en el ámbito interno de la Universidad y en las relaciones de la misma con el entorno.

Entre los aspectos a medir están:

1.- Capital humano

Características: Edad promedio de docentes, no docentes y alumnos. Porcentual de docente, no docentes, categoría por categoría. Distribución de docentes y no docentes por Facultad u otras dependencias. Edad promedio de alumnos y permanencia. Niveles de formación de docentes y no docentes.

Participación: Participación en actos eleccionarios (docente, no docentes, alumnos) Reuniones grupales, formales o informales. Sugerencias surgidas de las mismas.

Motivación: Encuestas de clima laboral. Nivel de asistencia a cursos dados por la Universidad, voluntarios. Tareas comunitarias no obligatorias.

Formación: Cursos, seminarios, manejo de idiomas u otras tecnologías. Grado y postgrado dentro y fuera de la universidad.

2.- Capital estructural

Actividad: Partiendo de la docencia, se puede separar en pre-grado, grado y pregrado. La investigación y la extensión, pueden también incluirse como así también maestrías, especializaciones, cursos, etc.

Eficacia: Alcance y utilidad de la formación ofrecida. Número de aprobados, desaprobados, abandonos, promedio de notas, etc.

Productividad: Material empleado, docentes, horas impartidas, material repartido, soporte documental, etc.

Evolución: Relacionada con la docencia, como se expone en cada período, si hay novedades, temas, asignaturas nuevas, etc.

Normativa institucional: Cumplimiento de las disposiciones legislativas de la Universidad. Por ejemplo, en la Universidad de Mar del Plata, las disposiciones de evaluación de desempeño para los sectores docentes y no docentes, aprobadas por el Consejo Superior no se han aplicado, lo que indica que toda la comunidad universitaria -a priori- están en infracción desde las gestiones políticas que no las pusieron en funcionamiento hasta los mismos afectados que tampoco reclamaron la puesta en marcha.

Calidad: Referido al impacto de los resultados en las funciones básicas de la Universidad, en función de aplicaciones en el medio, distinciones consultas, etc.

3.- Capital relacional

Satisfacción de usuarios: Encuestas con proveedores, alumnos de postgrado, de grado, etc.

Colaboración obtenida: Número de convenios con otras Universidades, Estado Nacional, Provincial, Municipal, ONG.- Pero, debe ponerse énfasis en la movilización de los mismos, porque en oportunidades existen cientos de convenios firmados, pero que solo son papeles de acuerdos....archivados.

Imagen: Encuestas, sondeos de opinión, espacios no pagos en medios de comunicación, invitaciones de organismos nacionales relevantes y/o internacionales.

Nota: Es imprescindible la consideración de la Evaluación Institucional que tiene, en muchos casos, ligazón con aspectos de los acápites expuestos.

VI.- Conclusiones

Resulta simple inferir que la Universidad es un sector altamente calificado y sensible para poner en marcha el proceso que permita utilizar excelentes instrumentos como el Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. Es cierto que no existen parámetros en la mayoría de los casos, pero entendemos que se puede comenzar con unos pocos indicadores para ir comparándolos periódicamente. Porque es indispensable trabajar para profundizar el proceso de identidad que nos dirá quienes somos, que somos y como somos.

Bibliografía

Referenciada:

BLANCO MENDIALDUA, A., LARRAUARI, E. y AHUMADA CARAZO, R. (2003) "*La valoración del capital intelectual en la universidad: una propuesta"*, Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad Uniknow, (País Vasco) Bilbao, España

ESPINOZA R. Rafael (2003) "Gestión y transferencia de capital intelectual en el contexto de la relación universidad-empresa" Incluido en Gestión del conocimiento. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca, España.

GRAO J. Y WINTER R (l999) "*Indicadores para la calidad y calidad de los indicadores",* Indicadores en la Universidad. Información y definiciones. Plan Nacional de la calidad de las universidades. Ministerio de Educación y Cultura, Madrid, España.

PELUFFO, Beatriz M. y CATALAN CONTRERAS, Edith (2002) "*Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público",* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económicas y Social - ILPES, Santiago de Chile

Consultada

BRUNNER, José Joaquín 2003 "Nuevas demandas y sus consecuencias para la Educación en América Latina" Incluido en Políticas Publicas, Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento. Cinda. Santiago. de Chile.

CANALS, A. (2003) "Gestión del conocimiento. Gestión, 2000, Barcelona, España.

DURANTE, R. (l998) “Las organizaciones que aprenden”. Macchi. Buenos. Aires.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2003) “Gestión del conocimiento”. Deusto, Bilbao, España.

OBESO, Carlos (2003) “Capital intelectual”. Gestión 2000, Barcelona, España.

SCHLEMENSON, Aldo (2002) “La estrategia del talento”. Paidos, Bs. Aires.

De la Visión Personal a la Visión Organizacional

Autor: **Horacio Benito Maidana**
Universidad Nacional de Jujuy

Introducción

La visión de una organización no solo es un elemento a escribir en los Estatutos como comúnmente se cree, sino un factor que instalado en las complejas estructuras mentales de cada individuo le otorga impulso para el movimiento, para la acción, y lo que es más importante le ofrece formas concretas de objetivos palpables a perseguir.

Por mucho tiempo, la teoría sociológica o de las ciencias de la administración relacionaron la visión organizacional con aptitudes, dones o artes especiales de líderes iluminados por lo que la tarea de construirla no tardó en ubicarse exclusivamente en las cúpulas superiores de las organizaciones.

El empleado mientras tanto debía solo adherir a una visión que muchas veces no compartía, o bien apegarse a formalidades burocráticas para únicamente cumplir con la tarea asignada sin la motivación que implica el ser parte de una visión, misión y objetivos a los que colaboró a construir.

Las organizaciones que así conciben la construcción de su visión no tardan en convertirse en un todo compuesto por tantas partes como oficinas o individuos "conviven" en ellas, atadas a la esperanza de la entrada en acción del carisma de alguien que logre aglutinarlas.

No es difícil imaginarse lo perjudicial de una realidad como la descripta para Instituciones como la nuestra, resultando en organismos introvertidos que solo defienden sus espacios propios y mezquinos donde conceptos como la "satisfacción del usuario" suenan tan desconocidos como agresivos.

Hoy, en la mayoría de las Universidades del país, el personal comienza a familiarizarse lentamente con conceptos nuevos, tales como planificación, estrategia, participación, calidad, equipo, etc., conceptos que inevitablemente buscarán ponerse en práctica.

Es en esta práctica en la que todo el recurso humano debe verse involucrado y muy especialmente el empleado hasta ahora excluido de estos procesos estratégicos.

Afortunadamente la experiencia y las nuevas teorías en ciencias de la administración ofrecen enfoques novedosos y efectivos que proponen técnicas que aproximan más al merecido protagonismo del empleado, en este caso al de la comunidad universitaria.

Sin embargo no se puede construir una visión compartida si las partes no tienen idea del todo y menos aún si no tienen verdadera conciencia de su todo. Esto implica trabajar en el desarrollo de los individuos, en los modelos mentales, para que tengan una verdadera conciencia de lo que representan, de qué aportan, cómo lo aportan y qué objetivos buscan junto al todo colectivo.

No es una novedad que las organizaciones públicas, entre otros efectos, producen fuertes despersonalizaciones y daños irreparables a la iniciativa y a las motivaciones individuales. De allí que trabajar en el dominio y desarrollo personal para que sirva como base de la construcción de una visión compartida sea un proceso mucho más complejo en este tipo de organizaciones.

El componente burocrático, el componente autoritario que presentan las estructuras verticales y sobre todo, y muy especialmente para nuestras instituciones, el componente político deben ser factores a tener en cuenta y cuidadosamente conducidos a fin de diseñar procesos desde la visión individual a la visión organizacional.

¿Cómo pasar de múltiples visiones a una institucional?

Habría que cambiar los cerebros, hasta inventar un nuevo lenguaje, modelar nuevos hábitos y culturas. Obviamente aparece como una tarea imposible. De allí que quienes se proponen objetivos similares sólo se conformen con iniciar el proceso de concientización creando la necesidad de diseñar modelos de aprendizaje institucionales que aporten las condiciones mínimas para cambios más profundos.

Se trata de trabajar sistemáticamente en el aprendizaje individual y en el aprendizaje en equipo, tendiendo siempre presente que la organización aprende en equipo y sobre todo que no se trata de caer nuevamente en el objetivo limitado de estimular el aprendizaje adaptativo que implica solo supervivir, sino hacer pie en el aprendizaje generativo que lleva a la organización a aumentar su capacidad creativa individual y colectiva.

Las organizaciones aprenden en equipo pero solo aprenden a través de individuos. Aprender implica, concebir a la organización como entes inteligentes, donde la visión trabaja como una especie de inconsciente que genera impulsos y aporta formas concretas a los individuos y al propio ente. Sin embargo, para tener una visión efectiva es imprescindible antes tener una idea lo más precisa que se pueda de la realidad. Lo contrario sería usar como puntos de partida realidades automentidas que solo generarán falsas visiones.

Por otro lado, las anteriores limitaciones en el conocimiento producido en materia de teorías sobre la personalidad, la administración, la sociología, hicieron en el pasado se ubicara en planos oscuros conceptos como la "intuición" don que parecía predestinado solo a elegidos, a la magia de líder, a la administración sinónimo de arte.

Es necesario superar aquellas fronteras y empezar a reconocer, aunque sea porque la ciencia lo va demostrando en los laboratorios: que el ser humano esta capacitado para conocer y manejar complejidades y que estas complejidades no siempre son intuiciones mágicas sino también racionalidades complejas que el ser humano conoce, maneja y controla en la forma de intuiciones.

Se puede tener la idea de que el estimular el desarrollo del dominio personal y la visión personal hará más difícil encontrar los lineamientos comunes de una visión más global, la visión de toda la organización. Sin embargo es suficiente con explorar los intereses, los deseos, lo ideales, las búsquedas de realización personal de cada individuo, para detectar que también incluyen factores sociales y colectivos en los que se entrecruzan las visiones o las formas que estas últimas adquieren.

Conocer las búsquedas personales permite acercarse con más precisión a la verdadera realidad, garantizando con ello una táctica eficiente destinada a mantener la tensión creativa que implica una medición lo más exacta posible de la distancia existente entre la realidad real, verdadera, y aquella que nos muestra la visión como alcanzable.

Sostener la tensión creativa no solo necesita medir exactamente aquella distancia, sino además, controlar las tensiones que amenacen su nitidez y sus extremos, esto es, controlar las tensiones emocionales muy comunes en organizaciones como las nuestras, acostumbradas a aplastar motivaciones e iniciativas individuales.

A nuestra gente se le hizo sentir por mucho tiempo incapacidades para perseguir grandes objetivos, que no eran merecedores de esas luchas y esas conquistas. Esto nos

presenta ahora conflictos estructurales que desgastan las visiones, que permiten la aparición de manipuladores de conflictos y lo que es peor, que todo pase a depender de la fuerza de voluntad de cada uno en un despilfarro lamentable de esfuerzos, recursos, tiempo, etc.

El describir la realidad tal cual es, por más dura que pueda ser, implica un compromiso con la verdad de la que estamos acostumbrado a escapar. Significa describirla nítida paro además mantenerla nítida, y para ello es imprescindible imponer hábitos que lleven a desafiar teorías impuestas, supuestos implícitos inválidos pero hábiles para presentarse como válidos y naturales; prejuicios que nos llevan a descartar opiniones ajenas por el solo hecho de serlas y al no esfuerzo de entenderlas.

En la sociedad del conocimiento o de la información, además de imposible, no es necesario entender todo, y cobra ahora mayor importancia conocer aquello que antes parecía propiedad y tarea exclusiva de psicólogos: el "subconsciente" elemental cuando se trata de tratar con tareas complejas y que después de siglos de ser objeto solo para conocer, hoy es más importante y útil aprender a comunicarse con él, a conducirlo, a controlarlo, etc., no solo en el diván sino en toda la actividad humana.

Es un desafío ha conocer las estructuras que limitan el dominio personal, los modelos mentales que en definitiva terminan dando forma a toda la cultura organizacional. El desafío de integrar razón e intuición no permitirá eludir las cárceles del pensamiento lineal consolidado por nuestras formas fraccionadas de razonar y analizar y por la linealidad de nuestro lenguaje, pero sobre todo el desafío de reconocer lo obvio, que por tan obvio pasa desapercibido: que las causas y los efectos no siempre son cercanos ni están siempre visibles en la experiencias inmediata.

Hoy el contexto, el medio en el que se mueve y vive la organización no puede sustraerse de cualquier análisis o diagnóstico, menos aún cuando se trata de planificar. Es más que responsabilidad social. Exige conectividad con el mundo, eslabonar nuestros actos con las fuerzas externas que afectan o influyen en la organización.

Aquella conexión con el mundo junto a la compresión o compasión que conlleva el liberarnos de las estructuras rígidas en los modos de pensar, además de ayudarnos a superar la actitudes recurrentes de buscar culpables y defectos ajenos, nos permitirá asumir un compromiso con la totalidad y despojarnos de estrecheces en las metas.

Hay que tener siempre presente que no se puede obligar a cultivar el dominio personal, sino que solo se puede aportar a crear el clima propicio para ello, pero abordando esto como práctica cultural. Diseñar el aprendizaje institucional inculcando perspectivas sistémicas, la reflexión de los supuestos tácitos, el cultivo de la visión propia, el escuchar y respetar la visión del otro nos permitirá al final aproximarnos a la construcción de una visión conjunta.

Está claro que todo esto no se puede ni empezar si no se trabaja antes con los modelos mentales que rigen las conductas actuales de nuestra comunidad laboral inmediata. Ellos modelan nuestras formas de interpretar la realidad y la forma de actuar en ella. De los modelo mentales provienen las causas de muchos éxitos pero también las causas de fracasos de las mejores ideas. No son características personales u organizacionales inmóviles, son activas y modelan nuestra conducta y nuestros actos. Afectan lo que vemos, y es necesario tener presente que si bien no siempre actuamos en coherencia con las teorías que abrazamos o

con lo que decimos hablando bonito, si actuamos siempre en coherencia con nuestras teorías en uso, en coherencia con nuestros modelos mentales.

Es necesario conocer entonces las enfermedades básicas de nuestras estructuras, sobre todo de las jerarquías surgidas de organizaciones autoritarias donde los viejos conceptos de administración: prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar aún gozan de una increíble buena salud.

Trabajar organizaciones inteligentes implica darles una visión y misión claras, valores que guíen su conducta, modelos mentales estructurados hacia y en beneficio de aquella visión, desarrollar aptitudes de reflexión e indagación de los modelos mentales tanto en niveles personales como interpersonales.

En una organización inteligente importará reconocer el proceso por el que pasamos desde la observación a la generalización que algunos llaman brincos de abstracción, lograr que se manifieste lo que comúnmente callamos y que frustra el aprendizaje desperdiciando oportunidades.

Importará equilibrar la indagación con la persuasión conduciendo una investigación honesta de los problemas; desarrollando la aptitud para preguntar reconociendo el valor y el poder de la "pregunta". Una organización inteligente implica además evitar la bolas de nieve que generan los malos entendidos, evitar caer en lo dañino de utilizar la persuasión pura que solo busca ganar discusiones, pero también evitar la indagación pura que solo deja interrogantes o cuestionamientos y ninguna solución, teniendo siempre presente que donde no hay preguntas hay si indicios fuertes de problemas.

La visión podría estar solo en lo que decimos y no en lo que hacemos planteándose el típico problema de falta de unidad de pensamiento, acción y conducta. Hay que distinguir entonces entre lo que decimos como teorías expuestas de lo que hay implícito en lo que hacemos como teorías en uso. Allí puede estar la necesidad de mejorar las comunicaciones, adaptar nuestro idioma y lo que es más importante una medida bastante precisa de la brecha entre visión y conducta.

Como se dijo, debe abordarse como práctica, debe institucionalizarse la búsqueda del dominio y desarrollo de la visión personal planificando el aprendizaje con la instalación de equipos concretos a quienes se les asigne la específica tarea de administrar modelos mentales de la organización.

El trabajar con miradas de largo plazo no se presenta como una necesidad que estamos obligados a adoptar, sino como la voluntad de hacerlo, no porque "debo" sino porque "quiero".

Las herramientas para construir una visión compartida son entonces el alentar el desarrollo de la visión personal como cimiento de la visión global, evitando arrinconar a nuestra gente a la sola opción de suscribir la visión de otro. La otra herramienta importante es la de cultivar el dominio personal estimulando aquella visión personal y el compromiso con la verdad manteniendo así las necesarias tensiones creativas.

Nuestras organizaciones no cuentan con visiones cuidadosamente construidas y cuando las tienen aquellas fueron formadas casi siempre desde arriba. En verdad no importa

el origen sino el proceso que debe pasar siempre, primero o después, por la visión y el dominio personal, de otro modo, el dejar de ser compartida será automático y su invalidez inmediata.

De cómo se conciba desde el inicio la construcción de la visión dependerá luego sus formas y eficacias para difundirse, alistando a los que quieren formar parte de algo respetando su normas o bien a aquellos que buscan el compromiso de sentirse responsable de alcanzar la visión y misión aunque deban hacer las leyes; o convocando solo a aquellos que acatan simplemente, haciendo hasta cierto punto solo lo que se espera de ellos sea como buenos soldados o actuando por miedo a la pérdida o directamente desobedeciendo o bien no viendo la hora que llegue el momento de marcar la tarjeta de salida.

Anclar la visión a ideas rectoras implica vincularla al ¿qué queremos crear? aportado por ella misma, al ¿por qué existimos? que aporta la misión, al ¿cómo? de los valores que habrán de guiar la vida cotidiana de la organización.

El desafío también es el de superar las visiones negativas que solo persiguen impedir utilizando el miedo y la amenaza como arma de motivación en una muestra de absoluta impotencia para superar el corto plazo y para construir visiones positivas de largo aliento con estímulos más profundos y permanentes. Mantener las tensiones creativas y el compromiso con la verdad, pretende lograr el mantener un alto nivel de lucidez, el que solo aporta el tener una idea precisa de la realidad que pisamos sin perder de vista la visión y la misión que construimos en forma compartida.

Las visiones suelen morir prematuramente cuando chocan con sus propios límites, esos que no se tuvieron en cuenta al construirla; cuando se permite que se autoalimenten los efectos de las malas lecturas de la realidad; cuando las visiones personales no lograron condensarse en una visión compartida produciéndose entonces diversidad de perspectivas, polarización de posiciones o de puntos de vista o vista desde un punto; mueren también por que no se soporta el desaliento que implica la demora en concretar los ideales de las visiones; o simplemente porque se imponen visiones oficiales incapaces de preguntarnos ¿qué queremos crear?.

Resultados

El resultado será seguramente el crear las bases para construir una organización inteligente, instalando el aprendizaje no solo individual sino el de la propia organización. Buscando su crecimiento pero a partir del desarrollo personal como base para la construcción y reconstrucción de una visión compartida en la que estén todos incluidos.

Conclusión

Una organización no existe sino por y gracias a las personas y morirá indefectiblemente si no se construye una visión que le ofrezca un horizonte de largo plazo que le dé razón y sentido de ser, tanto a ella como a los que viven en ella.

Una visión compartida no lo será si antes no permitimos que cada uno desarrolle la propia, simplemente porque de lo contrario no habrá qué ni nada para compartir. Esto que parece tan sencillo de explicar, no penetra fácilmente las rígidas estructuras mentales de nuestra gente, sea del rango que fuere. De allí, que solo se ambicione un buen comienzo

poniendo apenas en la mesa de discusión el tema de "la visión" que cuando no es tabú pasa a ser un factor a manipular a conveniencia de parcialidades.

De otra forma, es elegir continuar con nuestras organizaciones viviendo en estado latente en una especie de muertes virtuales donde nuestros dirigentes vegetan solo aprovechando oportunidades económicas del cargo, sumergidos en esas intrascendencias perfectamente olvidables; y donde nuestra gente solo mira el tiempo pasar esperando con urgencia la bendita hora de término de la jornada porque no hay nada que valga la pena hacer propio y porque su visión personal hace rato que fue aplastada o nunca tenida en cuenta. Finalmente, a la larga, se trata de optar entre cuidar la propia salud mental o de seguir tratando de convivir en una organización enferma y que nos enferma, donde aquello de convivir es poco menos que imposible.

Bibliografía

SENGE, Peter. "La quinta disciplina". Granica.

BOURDIEU, Pierre. "¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos". Akal

FILION, Louis Jaques. "El intraempresario, un visionante"

COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I.: "Visión de empresa, empresas con visión"

Prácticas de conflicto en el contexto universitario

Autor: **Norma Gladys Pereyra**
Universidad Nacional de San Luis

Introducción

Los cambios emergentes en la última década en el campo de la ciencia como en el desarrollo tecnológico han movilizado a todas las organizaciones de la sociedad creando un continuo de nuevas demandas y necesidades; la Universidad Argentina no ha sido ajena a este proceso.

Ella, está actualmente atravesando un fuerte proceso de cambio donde la revalorización del rol de quienes acompañan la tarea docente, es decir el personal administrativo y técnico, resulta fundamental para producir los cambios necesarios en materia de Recursos Humanos, que ayuden a una planificación y gestión por resultados y por ende a un desarrollo de los Recursos Humano.

Desarrollo

Se interpreta la necesidad de un cambio expresado en la demanda que exige transformar las prácticas sociales, crear nuevas y mantener vivas aquellas que son consideradas positivas para la Universidad; estas prácticas son las que resultan de la interacción entre los actores de los distintos sectores.

En la Universidad estas prácticas sociales son las que se desarrollan a la hora de la implementación o puesta en marcha de las decisiones políticas, académicas o administrativas, en donde el personal no docente constituye una parte y cuyo contenido está dirigido a producir los cambios necesarios para modernizar la Gestión Universitaria y por ende la Gestión de los Recursos Humanos.

En este contexto de cambio, estas prácticas, han generado nuevas y múltiples situaciones de inclusión-exclusión provocando una multiplicaciónde conflictos y desconocimiento de los modos adecuados para regularlos. Estas tensiones desequilibran a la persona, y por ende a las organizaciones ya que los encuentran en una actitud de sorpresa; no existe tiempo para aceptar o rechazar fenómenos, procesarlos, encontrar diferencia. La percepción obtenida es que se actúa por reacción inmediata.

Esta reacción, conflicto, es el objeto de estudio de este proyecto, pero en esta etapa analizamos elementos contextuales a las prácticas enunciadas que agudizan y dificultan el modo posible de contenerlos o minimizarlos.

Hoy surgen nuevos modos de regular los conflictos, pero estas herramientas no pueden ser utilizadas sino se opera en primer lugar sobre los factores críticos que contextualizan las mismas, para dilucidar luego los modos más eficientes para contener estas situaciones de tensión.

Entre esos elementos o factores contextuales se encuentra la **Estructura** de la Universidad, la **Gestión Universitaria** y la **Cultura Organizacional.**

- **Estructura**

La Universidad se articula a través de su misión y objetivos y para su concreción se despliega en proyectos los que convocan a la interacción entre los integrantes de los distintos niveles de la organización.

Esta articulación no siempre responde a las estructuras jerárquicas de la Organización, ya que es un error suponer que el poder se encuentra en la cúspide. El poder no es sinónimo de autoridad. Estos actores se organizan espontáneamente a través de un complejo sistema de redes de influencia para apoyar o ejercer resistencias a las propuestas e innovaciones que emanan de la autoridad legítima.

Es necesario pues adaptar las estructuras administrativas y académicas para afrontar los nuevos desafíos imperantes, para introducir nuevas tecnologías y para dar respuesta a las nuevas necesidades locales en materia de educación que la región demanda, para que el Planeamiento Estratégico como herramienta de una Gestión por Resultado pueda desarrollarse sin tropiezos, para ajustar los procedimientos tanto manuales como informáticos, para adecuar la capacitación del personal administrativo a los requerimientos actuales, entre otros.

Es necesario no detenerse en la eficacia como elemento de racionalidad sino que hoy se debe sumar el concepto de funcionalidad, es decir el logro de la satisfacción de las demandas sociales teniendo en cuenta el producto que la organización brinda.

Por ello es necesario contar con una estructura flexible, que sirva de medio para la concreción de las decisiones políticas, que actúe como soporte en los procesos de Planificación Estratégica y Evaluación y no resulte un simple cuadro jerárquico obstaculizando toda acción organizativa.

A pesar que la estructura es un elemento importante en el análisis del conflicto de las prácticas dentro de la Universidad, ella tiene sus limitaciones. Nunca va a mostrar en detalle la realidad, está limitada en el tiempo ya que da cuenta de las relaciones en un marco contextual determinado, necesita ser formulada bajo un diseño que permita su actualización permanente.

Pero es necesario contar con estructuras que den cuenta de los cambios que hoy se dan en la Universidad Argentina. Respuesta a demandas educativas no tradicionales, surgimiento de carreras nuevas y carreras cortas, carreras de grado y de posgrado con modalidad a distancia, programas en conjunto con otras universidades, generándose así nuevos espacios físicos y virtuales donde llega la influencia de la educación universitaria. El conocimiento debe ser distribuido en condiciones de equidad y que todos accedan a la posibilidad de un conocimiento calificado y pertinente, y esto debe ser uno de las prioridades de la universidad.

Es necesario hablar dentro de las Universidades de estructuras flexible y una alternativa es la Estructura por Programas, entendiendo por programa al conjunto de tareas desarrolladas por personas y recursos materiales, orientado hacia un objetivo concreto y en un lapso de tiempo previamente determinado.

Esta estructura trae como ventaja el desarrollo de nuevas funciones sin crear nuevas estructuras permitiendo lograr la polifuncionalidad, a su vez permite la construcción de

equipos de trabajo, fomenta el trabajo participativo y permite una identificación concreta de lo que cada persona agrega valor al proceso.

Estos programas podrán ser estratégicos o logísticos. Los primeros responderán al logro de objetivos relacionados con las tareas sustantivas de la Universidad es decir son los programas que desarrollan y coordinan actividades académicas de servicios o extensión y de investigación.

Los programas logísticos refieren a aquellas actividades de apoyo a las actividades sustantivas, ellas implican tareas administrativas, técnicas y operativas.

A su vez cada programa tendrá un director el que diseñará y presentará a las autoridades superiores los subprogramas que correspondan, identificando sus responsables, sus integrantes y el producto o servicio al que responde dicho programa. Estos programas no son inamovibles sino que pueden variar de acuerdo al servicio que generan y sus integrantes tienen movilidad dentro de los subprogramas, pudiendo participar en más de un subprograma de acuerdo a sus competencias y capacidades, logrando de esta manera la polifuncionalidad.

- **Gestión**

La gestión resulta el segundo elemento que facilita o dificulta las prácticas sustantivas y logísticas de la Universidad, donde interviene el sector no-docente, y orientadas a producir lo cambios necesarios .

No se puede responsabilizar totalmente a la estructura de un fracaso en el Planeamiento Estratégico si lo hubiese, o del logro o no de los objetivos de una Universidad. La estructura es un medio para el logro de la misión y objetivos universitarios. La dinámica de la Universidad se canaliza a través de los procedimientos y acciones que conduce una gestión, el buen gerenciamiento permite llevar a la práctica las decisiones tomadas en los órganos de gobierno; esto es gestión, la que debe contar con gobernabilidad es decir con capacidades y competencias para concretar las políticas enunciadas en los órganos de gobierno y mantenerlas en el tiempo. Es necesario que las normas, las leyes se cumplan en todos sus términos, es necesario contar con responsabilidad y capacidad de gestión.

- **Cultura**

La cultura organizativa está siempre presente atravesando toda práctica académica, política o administrativa y en especial en los procesos de reforma. Estos procesos se presentan como un deber ser, con principios teóricos muy bien definidos pero con múltiples dificultades en los actores a la hora de su comprensión y puesta en vigencia.

Por eso es importante reconocer las prácticas comunes aceptadas para minimizar la resistencia al cambio, resistencia que aumentará al no conocer la cultura de esta organización.

En las prácticas cotidianas, el aumento de la autonomía de los grupos da cuenta de subculturas dentro de la cultura de la Universidad, permitiendo que cada sector o grupo se presente frente a los cambios de manera diferente tratando de adaptarse a los procesos internos y a los cambios conservando su identidad, pero no repercutiendo sobre el conjunto de la organización. Es decir que esta autonomía de cada sector, muestra una clara capacidad de supervivencia de cada sector, pero marca a su vez una baja propensión al cambio global.

A su vez se observa que cada grupo a través de sus prácticas se va desarrollando en forma distinta avanzando o retrocediendo cada uno a su ritmo, lo que alimenta las tensiones y marca la existencia de subculturas dentro de la organización universitaria.

CONCLUSIÓN

La organización universitaria debe resolver conflictividades en sus prácticas tanto académicas, políticas como administrativas para dar respuesta a los cambios emergentes.

Cambios orientados a alcanzar gestiones eficientes que miren los resultados más que los procesos, que tenga como horizonte lo estratégico y no lo táctico, y que la evaluación sea el elemento indisoluble a la planificación.

Es necesario trabajar con los requerimientos que a prima fase se presenta en el contexto de estas prácticas: estructura, gestión y cultura para luego pensar en modos tradicionales o modernos de resolución de conflictos.

Nota : Trabajo elaborado en el marco del Proyecto de Investigación 50002 UNSL

El proceso de Mejora Continua y la Gestión de Recursos Humanos en las Universidades públicas argentinas: Análisis de las deficiencias internas"

Autor: **Dra. Isabel Esther Roccaro**
Universidad Nacional de Cuyo

1. INTRODUCCIÓN.

La identificación y el análisis de aquellos objetivos que se pretenden alcanzar como mejora de la calidad en las universidades públicas puede realizarse tomando como base la gestión de la calidad en torno a los procesos y actividades que impliquen una mejora continua. En función de la identificación de aquellos procesos que contribuyen a la obtención del *output*, y que afectan a un determinado factor clave de éxito, para luego identificar y definir aquellos proceso y actividades críticos, es decir, aquellos que tienen la condición de efectivas y significativas, lo que permitirá analizar cuáles son las actividades y procesos críticos que deben ser mejorados, y poder así determinar las causas que pueden estar afectando a su ejecución, así como identificar las áreas que aconsejan una intervención.

Todo lo anterior permitirá obtener una visión de la situación actual a partir de la cual, y teniendo en cuenta las variables-clave donde se debe actuar, poder establecer un cuadro de mando integral, en base a indicadores –medidas de ejecución– y objetivos que se pretende alcanzar como facotres clave de éxito. Por medio de dichos indicadores y objetivos se pretende analizar las deficiencias o discrepancias –***gap's*** de ejecución– entre la forma en que efectivamente debe realizarse determinada actividad o proceso –producto o servicio–, y la forma en que efectivamente se comete, así como establecer cuál es el resultado u *output* final.

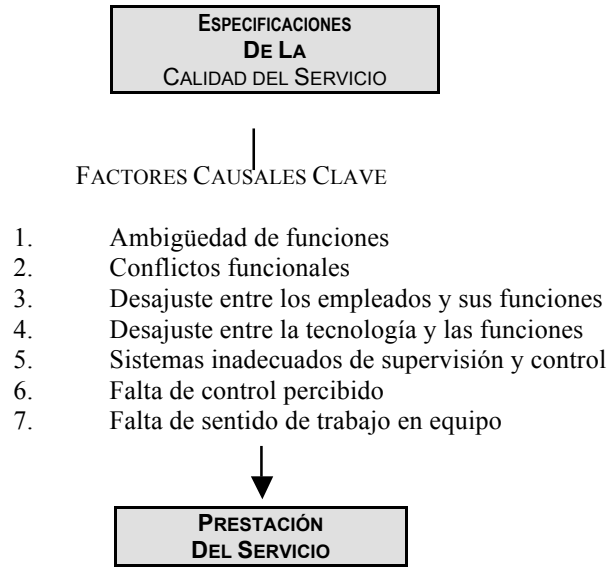
Por todo lo anteriormente expuesto, a continuación describiremos una metodología que, a partir del modelo SERVQUAL[3] y los instrumentos que integran el desarrollo conceptual del mismo, nos permita desarrollar un proceso lógico que pueden emplear las universidades para medir y mejorar la calidad de sus servicios, mediante la identificación de aquellos factores clave causantes de las deficiencias internas relacionadas con la organización interna de las instituciones universitarias y los recursos humanos, que contribuyen o pueden estar contribuyendo a bajos niveles de calidad en el servicio percibido por los clientes tanto internos como externos.

2. DEFICIENCIAS EN LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO Y EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA A LOS CLIENTES.

[3]SERVQUAL -*Service Quality*- constituye un modelo de referencia que, a través de las investigaciones realizadas por Parasuraman, Zeithml y Berry (1990; 1993), permite establecer e identificar las causas de los problemas de calidad en los servicios, a través del análisis de las deficiencias -*gap's*-, al mismo tiempo que ofrece una estructura que los directivos puedan utilizar en la práctica para entender y mejorar la calidad de los servicios, a través del desarrollo de la herramienta SERVQUAL, como instrumento para la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios. El modelo conceptual, tal como se muestra en el Anexo I, establece un proceso lógico para que las organizaciones puedan medir y mejorar la calidad de sus servicios, a través del "análisis de deficiencias". Específicamente, el proceso comienza comprendiendo la naturaleza y dimensión de la Deficiencia 5 para pasar a la identificación de evidencias sobre la existencia de las Deficiencias 1 a 4 -que constituyen las deficiencias internas-, para iniciar, en consecuencia, las correcciones que sean necesarias.

La diferencia entre las especificaciones del servicio, y el servicio que realmente se presta es lo que se denomina *"deficiencias en la realización del servicio"*. En consecuencia, mantener la calidad del servicio no depende únicamente de comprender los deseos de los clientes y establecer normas apropiadas, sino también de mantener una fuerza de trabajo dispuesta y capacitada para alcanzar los niveles de calidad establecidos (Parasuraman *et al;* 1993: 101-102). Por tanto, es importante identificar aquellos factores que influyen en la realización del servicio. Los factores causales clave que contribuyen a la Deficiencia 3 (*Deficiencia en la realización del servicio)*, tal como se muestra en la Figura 1, son los siguientes: *a)* Ambigüedad en las funciones; *b)* Conflictos funcionales; *c)* Desajuste entre el personal (profesorado y personal de apoyo y de servicios), y sus funciones; *d)* Desajuste entre el subsistema técnico y sus funciones; *e)* Sistema inadecuado de supervisión y control, que conducen a sistemas de evaluación y compensación también inadecuados; *f)* Ausencia del sentido de trabajo en equipo.

Figura 1: Factores causales clave de la Deficiencia en la realización del servicio (Deficiencia 3).

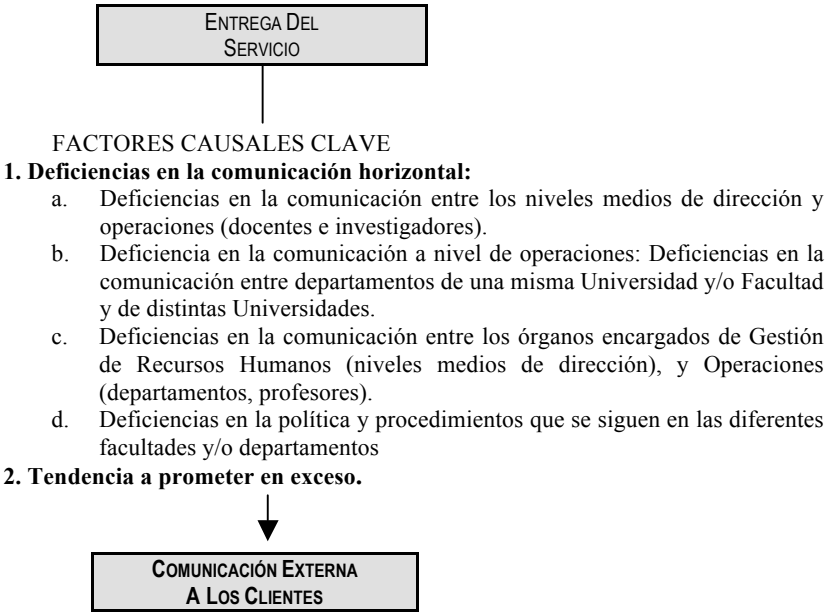


Fuente: Parasuraman et al. (1993: 103)

No obstante, y antes de analizar estos factores causales de la deficiencia en la realización del servicio, trataremos de establecer los factores clave que contribuyen a la Deficiencia 4, que relaciona la forma en que se entrega el servicio, con la comunicación externa a los clientes, dado que, en el contexto universitario, los factores causales de ambas deficiencias se encuentran estrechamente relacionadas. En este sentido, los factores causales que inciden en la Deficiencia 4 pueden agruparse, tal como se muestra en la Figura 2, de la siguiente manera: *1) Deficiencias en la comunicación horizontal*, y que comprende: *a)* Deficiencias en la comunicación entre los niveles medios de dirección y operaciones -docentes e investigadores-; *b)* Deficiencias en la comunicación entre departamentos de una misma Universidad y/o Facultad y de distintas Universidades -deficiencia en la comunicación a nivel de operaciones-; *c)* Deficiencias en la comunicación entre los órganos encargados de gestión de recursos humanos -niveles medios de dirección- y operaciones -departamentos, profesores-; *d)* Deficiencias en la política y procedimientos que se siguen en las diferentes facultades y/o departamentos. *2) Tendencia a prometer en exceso.*

Por tanto, podemos observar que en el contexto universitario todos los factores causales clave de las Deficiencias 3 y 4 se encuentran interrelacionados, y se manifiesta a través del desconocimiento de las condiciones reales de funcionamiento y de gestión de las universidades, así como de una falta de políticas en recursos humanos basada en los procesos y actividades e información adecuada. Lo que conlleva al derroche o desaprovechamiento de recursos, ya sea por superposición de funciones, por falta de eficiencia, por disfuncionalidad de ciertas dependencias. Lo anterior origina una repetición -o duplicación- de las funciones de gestión y operativas en los distintos órganos de gestión de la Universidad, tal es el caso de las universidades nacionales argentinas, ya que la descentralización a nivel Facultad, produce una duplicación actividades de gestión y, en muchos casos, una falta de coordinación con otros Departamentos y Facultades dentro de una misma Universidad y que, por tanto, se manifiesta en la gestión de las actividades de enseñanza, investigación y extensión.

Figura 2: Factores causales clave de la Deficiencia 4 en el contexto universitario.



Así pues, se presenta una confusión de funciones entre órganos colegiados y unipersonales ya que la mayoría de los Estatutos de las Universidades públicas argentinas muestran una gestión a través de órganos colegiados y unipersonales, muchas veces, insuficiente coordinación y cuyo ámbito de competencia se encuentra indefinido. Por tanto, las consecuencias propias del tipo de estructura de gestión adoptada, conlleva a una multiplicidad de estructuras matriciales, estructuras asamblearias y responsabilidades que dependen o influyen en las decisiones de la Universidad en su conjunto -Facultades, Departamentos, Escuelas, Institutos, etc.-, por lo que surgen estructuras de dobles dependencias de difícil resolución organizativa y que, en el caso de las universidades argentinas, adoptan las características que se mencionan seguidamente: Si bien presenta una estructura piramidal de base muy amplia debido, fundamentalmente, a la gran intensidad en el nivel operativo, y la carga tramitadora de los servicios centrales, presenta una estructura romboidal -pirámide de diamante- en los niveles centrales de gestión a nivel de Universidad. No obstante, se produce una descentralización de la gestión hacia las distintas unidades académicas, es decir, las Facultades; por tanto, este tipo de estructura obliga a los niveles de gobierno y de gestión -dirección o administración- universitarios a realizar tareas de gran

intensidad en la coordinación de los servicios centrales con las distintas Facultades -o Departamentos, en caso de haber adoptado esta estructura- en las actividades de gestión y, eventualmente, operativas. De ello se desprenden las siguientes características respecto del gobierno universitario:

Factores conceptuales de las Deficiencias 3 y 4 en el contexto universitario

Factor: Ambigüedad de funciones

Definición

1. ¿Hasta qué punto son respetadas y llevadas a la práctica las pautas y criterios de delegación funcional establecidos por las leyes de ordenamiento universitarias: LRU y LES?
2. ¿Qué tipo de funciones y actividades deben llevar a cabo los vicerrectorados -universidades españolas- y las secretarías y decanatos -universidades argentinas?.
3. ¿Hasta qué punto el personal se siente inseguro respecto a lo que los niveles directivos y de supervisión esperan de ellos y la forma de satisfacer esas expectativas?.

Ejemplos de Problemas Específicos

1. ¿La dirección al personal les facilita información previa y precisa respecto a: Política, estrategias y procedimientos de la Universidad; instrucciones sobre los puestos de trabajo -sobre todo en el caso del personal de administración y de servicios- y de servicios internos; y forma en que se va a evaluar sus actuaciones?.
2. ¿Tiene el personal capacidad suficiente para adecuarse a los cambios que deben incorporarse para lograr los objetivos de calidad y que afectan a sus puestos de trabajo?.
3. ¿Está formado adecuadamente el personal para interactuar eficazmente con los clientes internos y externos?.
4. ¿Existe adecuados programas de formación y capacitación del personal docente para los requerimientos y necesidades actuales de calidad universitaria?.
5. ¿Con qué frecuencia los niveles directivos altos y medios comunican al personal las metas y objetivos de la Universidad?.
6. ¿Entiende el personal lo que los directivos esperan de ellos y cómo pueden satisfacer sus expectativas?.
7. ¿Qué criterios y prácticas de gestión se utilizan en la resolución de problemas donde existen competencias compartidas entre los niveles intermedios y los departamentos?.

Posibles medidas a adoptar

1. Reorientación de los niveles medios de gestión hacia funciones de planificación universitaria, seguimiento estratégico, coordinación de áreas multidisciplinares en los que coincidan diferentes intereses de la gestión, de la investigación, de la docencia, y de los servicios universitarios, así como la intensificación de las funciones de asesoramiento.
2. Mayor interacción y comunicación de los niveles altos y medios de dirección hacia el nivel operativo.
3. Información más precisa sobre las funciones que el personal debe realizar dentro de la organización.
4. El conocimiento por parte del personal si sus actuaciones se corresponden con las normas que ha establecido la dirección y las expectativas que tiene respecto al trabajo que deben realizar.
5. El personal necesita sentirse confiado y capacitado en sus puestos de trabajo; de ello se desprende la necesidad de formación tanto técnica como sobre técnicas de relaciones interpersonales.
6. Suministrar información y conocimiento al personal sobre los clientes.

Factor: Conflictos funcionales

Definición:

1. ¿Hasta qué punto los niveles medios de dirección no realizan tareas operativas, propias de los departamentos?.
2. ¿Hasta qué punto el personal percibe que no pueden satisfacer las demandas de todos los clientes -internos y externos- a los que prestan servicios?.
3. ¿Hasta qué punto el nivel operativo y departamental tiene poder de decisión respecto de determinadas situaciones, necesidades, requerimientos y resolución de problemas de los clientes internos y externos: alumnos, profesores, organizaciones públicas y privadas, otras universidades?.

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Los clientes y los directivos -niveles medio y alto- tienen las mismas expectativas que el personal?.
2. ¿Los niveles directivos alto y medio, tienen las mismas percepciones sobre la calidad percibida por los clientes internos -profesores, personal de apoyo, alumnos- y los clientes externos?.
3. ¿Tiene el nivel operativo y departamental poder de decisión y flexibilidad para resolver problemas respecto de los clientes internos y externos?.
4. ¿Tiene el personal más trabajo por hacer, que tiempo para hacerlo?.
5. ¿El número de demandas de servicio que recibe el personal les dificulta poder servir eficazmente a los clientes, incluye el incremento de la matrícula para estudios de 1º, 2º y 3º ciclo?.
6. ¿Quieren demasiados clientes recibir el mismo servicio al mismo tiempo?.

Posibles Medidas a adoptar
1. Facultar y delegar en el personal.
2. Definición y evaluación de objetivos.
3. Pueden instrumentarse encuestas entre el personal y los clientes internos para determinar si el grado de implementación de las decisiones tomadas es realizada bajo la perspectiva del cliente interno; o bien, sobre las percepciones que el personal operativo tiene sobre la organización universitaria.

Factor: Desajuste entre el personal y las funciones

Definición:
1. Coherencia entre las capacidades y habilidades del personal -docentes e investigadores y PAS- y las funciones de sus puestos de trabajo.
2. Coherencia entre capacidades, competencias profesionales y perfeccionamiento académico y la posibilidad de desarrollo en la carrera académica.

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Dedica la Universidad los recursos y tiempo suficientes para la contratación y selección de profesores, con remuneraciones acordes con sus capacidades y competencias?.
2. ¿Qué política y criterios se utilizan para el reclutamiento, contratación y promoción del personal docente?.
3. ¿Qué criterios usan los departamentos implicados en la titulación para solicitar las plazas de profesor ordinario y su perfil?.
4. ¿El perfil de formación del profesorado es adecuado a los objetivos de la titulación?.
5. ¿Los niveles medios y altos respetan los criterios que aplican los departamentos para solicitar las plazas de profesor ordinario y su perfil?.
6. ¿Hasta qué punto las prácticas reales de gestión de personal -reclutamiento, promoción, etc-, por parte de los niveles directivos alto y medio son congruentes con los objetivos y estrategias de mejoramiento de la calidad?.

Posibles Medidas a adoptar
1. Analizar si los criterios y políticas universitarias, sobre reclutamiento y promoción del profesorado son congruentes con los objetivos de mejoramiento de la calidad.
2. Analizar los criterios de los departamentos para solicitar plazas de profesor ordinario y su perfil.
3. Analizar si los recursos y tiempo dedicado por la Universidad para la contratación y selección de profesores son suficientes y acordes con sus remuneraciones y objetivos de calidad.

Factor: Desajuste entre el personal y la tecnología (herramientas, instrumentos e infraestructura)

Definición:
Adecuación de las herramientas, instrumentos y tecnología que utiliza el personal para la realización de sus funciones.

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Cuenta el personal docente e investigador con instrumentos, herramientas, información, infraestructura y condiciones ambientales -incluye cultura organizacional, prácticas de gestión, estilo de dirección y ambiente de trabajo- para realizar con eficacia sus funciones, actividades y tareas?.
2. ¿Se les ha entregado al personal de administración y de servicios las herramientas e información necesarias para realizar bien su trabajo?.

Posibles Medidas a adoptar
Para actuar con eficacia es necesario seleccionar y permitir el desarrollo de su personal, así como contar o tratar de disponer de información, infraestructura y condiciones ambientales para que puedan desarrollar su trabajo eficazmente.

Factor: Sistemas de supervisión y control

Definición:
Eficacia y coherencia de los sistemas de evaluación y recompensas de la Universidad.

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Reciben recompensas financieras, incentivos, ventajas profesionales y/o reconocimientos el personal -profesores y PAS- que hacen un esfuerzo especial para prestar un servicio de calidad?.
2. El profesorado ¿siente que se aprecia sus esfuerzos y contribuciones a la Universidad?, al igual que el personal no docente.
3. ¿Se tiende a premiar a aquellas personas que dan lo mejor de sí para la prestación de sus servicios, así como para servir a los clientes que las demás personas de la Universidad?.
4. ¿Se evalúa al personal -docente y no docente- en lo que se refiere a la efectividad de sus relaciones con los clientes internos y externos?.
5. ¿Conoce el personal en qué aspectos de sus trabajos se pondrá énfasis en el proceso de evaluación?

Posibles Medidas a adoptar
1. Introducir sistemas de control del comportamiento, ya que las medidas de rendimiento por sí solas son inadecuadas.
2. Establecer un sistema de recompensas e incentivos financieros.
3. Motivación: desarrollo de la carrera académica, oportunidades de aprender y lograr objetivos; reconocimiento; formación y estudios, etc.
4. Satisfacción: gestión de recursos humanos acordes con los requerimientos de calidad; relaciones entre iguales; gestión del cambio; condiciones medioambientales (cultura organizacional, estilo de dirección; ambiente de trabajo).

Factor: Control percibido

Definición:
¿Hasta qué punto percibe el personal -profesores y PAS- que pueden actuar flexiblemente y que tienen poder de decisión al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de los servicios?

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Invierte el personal parte de su tiempo tratando de resolver problemas sobre los cuales tienen poco control?.
2. ¿Tienen los profesores y personal de servicios la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes?.
3. ¿Se estimula al personal para que aprendan nuevas formas de servir a los clientes y prestar mejor sus servicios?.
4. ¿Tienen los departamentos y profesores que obtener la aprobación de otros niveles de dirección -u otros departamentos- antes de ejecutar determinadas actuaciones para solucionar y satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos?.

Posibles Medidas a adoptar
1. Capacidad de respuesta y flexibilidad por parte del personal para tomar decisiones ante determinadas situaciones, ello implica:
2. Reducir al máximo los procedimientos, reglas y actividades innecesarias y el estilo de dirección que limitan la flexibilidad del personal en contacto directo con el cliente.
3. Es necesario lograr el equilibrio entre las dos fuerzas -flexibilidad y normas, procedimientos y estructuras funcionales-, exigiendo a los directivos y departamentos que cumplan ciertas metas y normas básicas, pero dándoles libertad para que las alcancen de la forma en que ellos decidan.

Factor: Trabajo en equipo

Definición:
¿Hasta qué punto los niveles altos e intermedios colaboran e integran al personal para alcanzar objetivos y metas comunes?.

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Contribuyen los directivos a que el personal docente y de administración y de servicios a lograr una verdadera integración y coordinación para lograr los objetivos de calidad y de satisfacción al cliente?.
2. ¿Provee el personal de administración y de servicios un buen servicio al personal docente e investigador?.
3. ¿Está el personal -docente y no docente- verdaderamente implicado y comprometido con la Universidad?.
4. ¿Se estimula al profesorado para que trabajen juntos a fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes?. ¿Y al personal de administración y de servicios?.
5. El personal de administración, de apoyo y de servicios ¿realmente está al servicio de los clientes internos -profesores, alumnos, etc- y externos?

Posibles Medidas a adoptar
Debe brindarse un buen servicio interno al personal operativo, como cliente interno -en contacto directo con los clientes- para que, a su vez, ellos presten un buen servicio al cliente externo.

<u>Factor: Comunicación horizontal</u>

Definición:
¿Existe interacción y comunicación dentro de cada departamento y entre éstos y distintos departamentos de una universidad?
¿Hasta qué punto existe interacción y comunicación con los niveles medios -vicerrectorados, decanatos, secretarías- y el nivel operativo, lo que incluye a los niveles departamentales?
¿Son escuchados los requerimientos y necesidades de los departamentos y profesores por parte de los niveles medios de dirección?
¿Hasta qué punto son escuchados los requerimientos y necesidades de los departamentos y profesores por parte de los niveles medios de dirección?

Ejemplos de Problemas Específicos
1. ¿Participa el personal operativo -de contacto directo con los clientes- en la concepción y planificación de los objetivos universitarios?.
2. ¿Conoce el personal operativo el contenido de las comunicaciones externas antes de que se difundan?.
3. ¿Interactúan los niveles altos y medios con el personal operativo para discutir los niveles de servicio y actividad que pueden prestar a los clientes?.
4. La política y procedimientos que se aplican en la prestación de los servicios y la realización de actividades ¿son consistentes en todos los departamentos, facultades y centros?.

Posibles Medidas a adoptar
1. Participación, integración y comunicación al personal operativo de los objetivos universitarios.
2. Aumentar los niveles de interacción entre los niveles altos y medios de dirección y el personal operativo: "estando en la línea".

<u>Factor: Tendencia a prometer en exceso</u>

Definición:
¿Hasta qué punto las comunicaciones externas -e internas- de la Universidad reflejan con precisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación del servicio?. Incluye, la prestación de servicios internos: tramitaciones, pedidos de información, servicios complementarios.

Ejemplos de Problemas Específicos

1. ¿Están creciendo las presiones dentro de la Universidad para generar nuevos productos y servicios; así como para incrementar la eficiencia y la productividad?.
2. Los competidores (otras universidades públicas y privadas): ¿prometen en exceso o nuevos productos y servicios para captar nuevos clientes?.

Posibles Medidas a adoptar
1. Claridad de roles.

2. Desarrollo de habilidades y capacidades.
3. Compensaciones.

No obstante, en este contexto, es necesario destacar que es tan importante la satisfacción de los clientes internos -docentes, investigadores, personal de administración y de servicios-, a través de motivaciones económicas, participativas y de autorrealización; como la satisfacción de los clientes externos -estudiantes, comunidad, etc.- combinando de este modo, tal como propone Juran, elementos de ambos estilos: autoritario -Teoría X de Mc Gregor, y asunciones económico-racionales de Shein- y participativo: Teoría Y de Mc Gregor y asunciones de autorrealización de Shein. Esta mezcla de estilos posibilita que el proceso de mejora continua de Juran sea adaptable a las universidades. En este sentido, es necesario destacar que para los profesores -principal input en términos de costo- es tan importante la percepción de retribuciones económicas de acuerdo a su capacidad y dedicación, como las posibilidades de autorrealización, las cuales vienen dadas, entre otros aspectos, por la posibilidad de realizarse a través de su trabajo, es decir, a través de su carrera docente e investigadora.

3. Conclusiones.

Hasta aquí hemos desarrollado una metodología para la implantación de la calidad total en el contexto universitario como sistema de gestión a partir del modelo conceptual de Parasuraman et al (1993), el cual permite, a través de su enfoque, identificar las causas de aquellas deficiencias que influyen en el bajo nivel de calidad de los servicios universitarios, análisis orientado principalmente hacia aquellos factores o causas que hacen a la organización interna de las instituciones universitarias, a sus mecanismos internos de coordinación y a la gestión de recursos humanos, a la vez que ofrece pautas o criterios de actuación para poder solucionar las deficiencias y problemas relacionados con la falta de calidad de los mismos. Asimismo, permite la evaluación, seguimiento y control de los procesos, entendida la calidad como un proceso de mejora continua y receptividad hacia los clientes-tanto internos como externos- y a los ciudadanos.

El modelo conceptual, establece un proceso lógico para que las organizaciones universitarias puedan medir y mejorar la calidad de sus servicios, a través del "análisis de deficiencias". Específicamente, el proceso comienza comprendiendo la naturaleza y dimensión de la Deficiencia 5 para pasar a la identificación de evidencias sobre la existencia de las Deficiencias 1 a 4 -que constituyen las deficiencias internas-, para iniciar, en consecuencia, las correcciones que sean necesarias. La integración de este enfoque y el despliegue sistemático de la organización permite una autoevaluación de la calidad de la institución, y la identificación de aquellos factores causales de deficiencias o "no calidad", así como poder discernir sobre los puntos fuertes o procesos clave susceptibles de mejora.

4. Bibliografía.

- Castelló, E. y Lizcano, J. (1994): "El sistema de gestión y costes basado en las actividades"; Ed.: Instituto de Estudios Económicos; Madrid.
- (1997): "Medición de la calidad y gestión de las actividades en las entidades del sector público"; contenido en: Rodríguez González, R. (Coordinador); "Costes y Gestión de Calidad: Experiencias sectoriales"; AECA (Monografías); Madrid; pp. 207-249.

- Cinda-Iesalc (Unesco)-Intec (2001): Seminario Internacional "La Universidad en el siglo XXI. Deafíos y Estrategias"; Santo Domingo; República Dominicana; 18 y 19 de junio.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1993): "Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores"; Ed.: Díaz de Santos S.A.; Madrid; traducido por: Claudio L. Soriano Soriano.
- Roccaro, I. E. (1999): "Sistemas de Gestión empresarial aplicable a las Universidades Públicas: Una propuesta metodológica. El caso de las Universidades españolas y argentinas"; Tesis Doctoral; Departamento de Ciencias Empresariales; Universidad de Alcalá; Alcalá de Henares-Madrid; diciembre.

El Planeamiento Estratégico como Herramienta de Gestión y de Resolución de Conflictos de los Recursos Humanos

Autoras: **Lic. Norma G. Pereyra, Lic. María C. Tirante, Lic. Nancy E. Etchart,**
Universidad Nacional de San Luis

Esta ponencia que surge dentro del marco del proyecto de investigación titulado " Prácticas de Conflictos en las Organizaciones" bajo el Nro. de Proyecto 50002, de la Universidad Nacional de San Luis; en que las autoras viene trabajando desde hace algunos años, pretende dar respuesta al interrogante que refiere a una alternativa de regulación de conflicto, enunciado en su título, y que se plantea a la hora del estudio de las relaciones conflictivas entre dos niveles de la Organización Universitaria: uno el político y el otro grupo el administrativo.

En su primera parte el trabajo plantea la naturaleza del conflicto entre ambos sectores, que se presentan con ideas, actitudes y sentimientos antagónicas, produciendo una pérdida de energía y parálisis de la institución.

Esto provoca la distracción en la mirada de los hechos o acciones que son importantes en la organización, no se detiene a observar las amenazas y oportunidades del contexto frente a las posibilidades que le presenta la propia organización. Muchos eventos no anticipados nunca son percibidos por completo y otros solo son percibidos después que se han desarrollado.

De esta manera lejos de encontrar minimizar las relaciones de tensión se plantean situaciones que las incrementan y que llevan a la organización a una situación de espiral de conflicto difícil de administrar.

Desde esta perspectiva se analiza el conflicto como un componente sustantivo, en tanto impregna no sólo los resultados, sino la misma formulación de las políticas que se implementan en las Universidades.

Cualquier tipo de éstas políticas, requiere una coalición que la respalde, y sus posibilidades de implementación en un momento dado están condicionadas por el estado de la relación de fuerzas (más o menos equilibradas) entre los grupos.

Este análisis se ha venido desarrollando en proyectos de investigación anteriores, aquí se trabaja mirando el Planeamiento Estratégico como una herramienta, no solo de gestión, sino de disminución de tensiones entre los sectores involucrados.

En segundo lugar se analiza esta herramienta.

Tanto los grupos políticos o de desarrollo y los grupos operativos o de ejecución, se articulan alrededor de un Plan Organizacional, pero estos grupos se movilizan de manera diferente alrededor de los sub-proyectos que contienen el Plan Organizacional. Los primeros se orientan a planes de desarrollo, de adaptabilidad a entornos cambiantes y los segundos se mueven con una lógica basada en la ejecución, concreción, y estabilidad de los planes. Al primero de ellos le corresponde en el contexto de nuestra investigación el nombre de grupos políticos y al segundo, el de grupos administrativos.

Sin embargo es el Plan Institucional el que orienta cualquiera de los sub-planes resultantes, y es aquí donde resulta necesario encontrar un mecanismo que haga posible unir, acercar posiciones y funciones diferentes de ambos grupos, y a su vez disminuir o suavizar la tensión entre ellos que son quienes hacen posible la materialización de los objetivos institucionales de la Universidad.

Si bien la literatura ofrece una amplia gama de metodologías para la regulación de conflicto es la integración, el método que aporta a una regulación de conflicto, ya que ella implica la fusión por medio del dialogo y la elaboración de acuerdos que integran el pensamiento de las partes involucradas en el conflicto.

En esta alternativa es donde el Planeamiento Estratégico se constituye en "El Plan" que integra el pensamiento de los claustros universitarios y que guía la ejecución y evaluación del quehacer universitario, ella implica incorporar mayor nivel de racionalidad, previsión y orientación política a las tareas universitarias.

La propia naturaleza del grupo político cuya permanencia es temporal, limita cualquier plan o proyecto que se elabore. Hay una tendencia a que ante un cambio de autoridades se borre lo que se viene desarrollando y surjan nuevas propuestas. Este Planeamiento Estratégico va más allá de los períodos políticos universitarios, ya que el mismo supone trabajar sobre objetivos a largo plazo, horizonte que abarcará mucho más que un período de gestión universitario.

Esto es posible ya que a la hora de avanzar en este proceso y determinar las estrategias se requiere la formulación de objetivos a corto plazo, la identificación de los recursos, acciones y tiempo; y es aquí donde el sector administrativo y operativo con sus conocimientos destreza y poder, darán su aporte al Plan.

El Plan Estratégico está destinado a orientar de la mejor manera esta acción tan compleja con la participación de cada una de los sectores que integran la estructura universitaria. Contiene la Misión, Visión, Estrategias, Objetivos Específicos, Acciones, Instancias, Recursos y Tiempos.

En líneas generales, la Planificación Universitaria no es concebida como un proceso esencial de la administración que permita la toma de decisiones; por el contrario hay una marcada tendencia a la planificación a corto plazo inspirada en la situación del momento más que en el estudio sistemático; donde lo contextual no cobra importancia en el análisis.

Esta realidad ha llevado a quienes conducen la Universidad, a recurrir a Teorías Organizacionales y de Planificación Universitaria con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, prever las innovaciones pedagógicas y tecnológicas que contribuyan a optimizar la gestión.

En tercer lugar se plantean algunas situaciones que en el desarrollo de este proceso resultan importante tener en cuenta ya que son riesgos de la Propia Planeación Estratégica.

Uno de ellos hace referencia al contenido político del Planeamiento y a su vez de los actores o grupos de planificadores que conducen este proceso.

Las características de su composición y el grado de involucramiento resultan una situación de riesgo para este proceso.

La mirada del planeamiento no como proceso en sí mismo sino como parte de una trilogía entre planificación ejecución y evaluación, es otro aspecto a considerar.

Por último se propone una metodología a los fines de desarrollar este proceso.

Presenta cuatro momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico, que constituyen un proceso continuo y en la práctica cada uno de ellos se relaciona con los demás.

El Momento Explicativo, refiere al reconocimiento de una situación actual negativa y una situación que se desea alcanzar. Determina el problema a alcanzar es decir el Objetivo a Largo plazo, se analizan las oportunidades contextuales con las fortalezas de la institución, a los efectos de marcar un rumbo a través de un plan que dé lugar a la reflexión continua", la situación que se desea alcanzar.

Momento Estratégico: aquí se definen las estrategias que guían el pran institucional.

Es decir al tener claro el Objetivo a Largo plazo, la situación o problema a solucionar, es posible pensar en el "cómo" lograr el mismo.

Esta etapa resulta compleja ya que muchas veces las metas de la unidades administrativas, académicas, políticas están en conflicto, pues cada uno prioriza su posición.

Es necesario un verdadero trabajo en equipo donde la participación no sea un slogan sino una realidad.

En esta etapa la viabilidad política es clave. Lo mismo la viabilidad económica, técnica y la viabilidad estructural de la organización, a los fines de limitar las acciones propuestas.

Momento Normativo: se elabora el Proyecto en sí, se confecciona un Plan Direccional, que implica un compromiso de acción en cuanto queda definido a partir de las estrategias básicas las acciones que cada unidad Académica. Administrativa y de Gobierno se compromete a realizar.

Se traducen los objetivos en acciones para lograr las estrategias, se definen las instancias o centro de control, se trabaja con la variable tiempo y los recursos financieros necesarios para su implementación.

En cuanto al Momento Táctico Operacional es la puesta en marcha del Planeamiento que constituye otro capítulo para ser investigado.-

Conclusiones

La cuestión imperante del momento requiere de las universidades, que estén permanentemente mirando el adentro: los sujetos, los grupos y sus necesidades, para que estos se interrelacionen permanentemente con el afuera, y así, interpretando la turbulencia del contexto, se retroalimenten en un espacio activo.

La Universidad a través de su historia y frente a distintos tipos de conflictos ha desarrollado procesos de regulación, pero muchas veces estos resultan lentos en el mundo moderno donde los sujetos inmersos en la problemática pierden oportunidades e información.

El Planeamiento Estratégico se presenta como la herramienta de integración que permite la construcción de un Plan Institucional, donde el conflicto inherente a los sectores más significativos de las Universidades se minimiza a partir de su participación y compromiso en la elaboración de las estrategias que guían las acciones de la Universidad y de los procesos o acciones concretas para viabilizar las mismas; herramienta esta que además garantiza la continuidad de un objetivo a largo plazo dejando fuera las posiciones de poder de los gobiernos universitario de turno.

Referencias Bibliográficas

- Colección Revista Aportes. Asociación de Administradores Gubernamentales. Colección 1997/1999.
- ESCOTET, Miguel Angel "Universidad y Devenir". Editorial Lugar. Bs. As. 1994
- DAVID, Fred "Conceptos de Administración Estratégica".Editorial Prentice Hall. México. 1997.
- GONZALEZ, Pilar "Psicología de los Grupos, Teoría y Aplicación". Editorial Síntesis Psicológica. Madrid. 1997.
- LOUREAU, René "El Análisis Institucional" Editorial Amorroutu. Bs. As. 1998
- PUIGGROS Adriana "Universidad, Proyecto Generacional y el Imaginario Pedagógico". Editorial Paidós. Bs. As. 1993
- SCHEIN, Edgar "*Psicología de las Organizaciones*". Editorial Prentice Hall. México. 1993
- SCHLEMENSON, Aldo "*La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional*". Editorial Paidós. Barcelona. 1988.
- DAVID Fred. "Conceptos de Adm. Estrategica". Ed. Prentice Hall. 1 997
- HAMPTON David R. "Administración". Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. 1991.
- KOONTZ Harold WEIHRICH Heinz "Administración". Ed.Mc Graw Hill.Novena Edición. 1 991
- MINTZBERG Henry-QUINN James Brian " El Proceso Estratégico" "da. Edición- Editorial: Prentice Hall

El Trabajo en Equipo en los Equipos de Trabajo

Autor: **Mg. Ing. Hugo René Gorgone**
Universidad Tecnológica Nacional

1- Introducción.

La institución universidad transita una etapa dificultosa de su milenaria vida. Ya no se consciente sea la depositaria única e indiscutida de producción y acopio del conocimiento, así como el escalón necesario y suficiente de la escalera social y económica. Otros actores le disputan su histórica hegemonía, y en muchos planos se la ve perdidosa.

En varios países de América Latina su carácter marcadamente profesionalista todavía la sitúa como el trampolín apetecido por amplios sectores sociales que buscan el ascenso en la escasa dinámica social vigente. En particular en la República Argentina, algunas etapas ya fueron gastadas como la del reservorio del conocimiento; y el ámbito donde algunas clases sociales consolidaban su proyecto de elite y otras, de menor relevancia económica pero de mayor cuantía, buscaban la profesionalización de sus jóvenes como meta socialmente apetecible.

El contexto imperante, dominado por la recesión, el desempleo creciente que llega a los profesionales, la concentración económica, la pauperización de grandes sectores poblacionales, la lucha por la supervivencia, la desigualdad; han dejado a la universidad a merced de las tensiones de este cuadro de situación. Una imagen despreciable de los sectores políticos, envueltos en estado de sospecha de corrupción permanente, ha aislado a la sociedad de su dirigencia.

Frente a la dureza de esta realidad la universidad sale también dañada. Lejos de convertirse en la fuerza moral reparadora y ser observada como el símbolo de la chance de un destino mejor, su estilo de conducción y la conducta de sus líderes la ponen en condiciones de igualdad con las pandemias del resto de la comunidad. Perpetuación en el poder de sus directivos, nepotismo, desprestigio personal, ausencia de proyecto institucional, sospechas de corrupción; ostentaciones frente a planteles de docentes, no docentes, investigadores y alumnos en el borde de la subsistencia; entre otras cuestiones, resultan objeto de cuestionamientos desde adentro y fuera de los claustros.

Todo este proceso se da en momentos que desde la tendencia mundial generada en los países centrales a partir de la globalización, se le demanda a la universidad condiciones de competitividad en mercados crecientemente complejos.

Resulta obvio destacar que de persistir en el esquema actual no será el instrumento útil que la exigencia de estos tiempos reclama. Es hora pues de enfrentar el desafío de convertirla en la herramienta necesaria y eficaz y para ello el involucramiento y la

participación responsable del sector no docente se tornan imprescindibles, integrando equipos de trabajo que se constituyan frente a demandas específicas.

2. El desafío de trabajar integrados.

Esta participación responsable tiene que conducir a la realización efectiva del trabajo del trabajo de dirección, diseñando los objetivos estratégicos de la institución, participando de su táctica de dirección, comprometiéndose en la ejecución del modelo, asumiendo los riesgos que imponga el desafío planteado. Para ello es preciso que se consolide el trabajo en equipo como forma colaborativa amplia que abarque desde los aspectos más simples hasta los más complejos propios de la dirección.

Claro está que una forma de integración propia de este modelo trae aparejado una multiplicidad de situaciones que por su complejidad y connotaciones conviene analizar. En primer lugar porque los problemas a afrontar referidos al desarrollo de la estrategia y a las condiciones de gobierno institucional resultan por su naturaleza dificultosa; luego porque alterara los intereses constituidos y los grupos de poder internos; finalmente porque al compartir estas cuestiones desde el vértice organizacional hasta la base se generan relaciones de profunda interdependencia entre todos los componentes

3. El trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una de las claves de las organizaciones modernas, y si bien los textos más frecuentemente citados y vigentes se refieren esencialmente a la empresa privada, nada impide analizar la posibilidad de su instrumentación en una institución pública del carácter de la universidad. Tanto más si como en el caso argentino la participación del sector trabajador no docente formalmente ya está contemplada por la Ley de Educación.

Ahora bien, ¿Cuáles son las condiciones básicas que se requieren para lograr que esta técnica resulte eficaz?. Se enumeran las más importantes.

3.1. Identificación de los objetivos de la institución.

Los objetivos de la institución deben ser comprendidos explícitamente por todos los integrantes. Tanto más en la universidad cuando se participa de su diseño y elaboración a través de los órganos de gobierno, fundamentalmente el Consejo Superior que puede asimilarse a una Junta Directiva de cualquier organización, en donde la suma de experiencias y la disimilitud de expectativas de los miembros constituye una experiencia enriquecedora y constructiva.

La definición de los objetivos se torna una experiencia compleja que se dificulta aún más dado el contexto cambiante de modo continuo y sujeto a tensiones y realidades de veloz mutación. En consecuencia, la clara identificación de los objetivos otorga unidad a la acción.

En muchos casos se da por asumido que todo “habitante” de una universidad sabe y además comprende cuales son los objetivos institucionales y por si fuese poco se

presume que los defiende concienzudamente. Nada más alejado de la realidad y por ello mismo digno de revisión.

3.2. Tratamiento de las diferencias.

La diversidad de opiniones y de orígenes de los integrantes de los cuerpos colegiados de la universidad hace que surjan roces y tensiones que deben canalizarse adecuadamente para que no se constituyan en permanentes, y obstaculizantes de la acción de gobierno. Esto excluye, como es obvio, las expresiones originadas en la diversidad que por su naturaleza solo pueden calificarse como positivas.

De lo que se trata es de evitar los efectos perniciosos de aquellos desacuerdos que dificultan el funcionamiento institucional. Frente a ello la postura más apropiada es la de enfrentar la situación, abordando el problema con vocación superadora, adoptando la postura resolutiva más adecuada en función de la naturaleza de las relaciones interpersonales que se presentan.

Las tácticas de abordaje de las diferencias pueden ir desde la búsqueda a fondo de la raíz del problema, hasta la técnica de dejar correr el tiempo para que ese restañe las heridas.

En líneas generales se pueden sintetizar en:

a) Confrontación: Donde se aborda el conflicto de modo directo, tratando de localizar las fuentes, dejando aclarado los malentendidos, y haciendo que cada parte afectada sienta que arribo a una solución satisfactoria de modo mutuo.

b) Compromiso: Donde cada parte resigna algo de sus pretensiones en busca de la unidad de criterios, pero donde nadie queda totalmente satisfecho.

c) Supresión: Donde se hace uso del poder para acotar el conflicto pero prohibiendo que las diferencias afloren y se resuelvan efectivamente.

d) Suavización: Donde con invocaciones a la unidad, al espíritu de equipo y por sobre todo a la necesidad de mantenerse unidos para no perder beneficios o privilegios, se liman las asperezas, pero a expensas de que el conflicto continúe aunque de modo subyacente.

e) Evitación: Donde se deja que el tiempo transcurra en aras de restañar las heridas. No se afronta el conflicto y se evitan las nuevas disputas entre los afectados. El conflicto permanece en estado latente.

3.3.Confianza.

El sentido de pertenencia a un equipo de trabajo dentro de una institución se apoya en la confianza que mutuamente se dispensen sus integrantes. La confianza es un factor clave de la personalidad y resulta fundamental en el relacionamiento, y por tanto al momento de la toma de decisiones y resolución de conflictos.

El componente afectivo aparece ligado a la confianza como un elemento indispensable. Tanto es así que en general hablamos del "sentimiento de confianza".

En el sentido contrario, la desconfianza en el otro genera reacciones y sentimientos adversos, conduciendo a la infravaloración de las cualidades y aptitudes ajenas, elementos que perjudican el ambiente de trabajo y, consecuentemente, las relaciones.

La valoración moral que se tenga del otro, la conducta histórica, su apego a la palabra empeñada; constituyen ingredientes que tienden a fortificar la confianza. En la universidad, sobre todo en afán de consolidar bases electorales, abundan los ejemplos de ruptura de la confianza apoyada en promesas que no se cumplen o en pagos de compromisos que se alejan de las funciones esenciales de la institución universitaria. Estos incumplimientos, o apartamientos de las reglas establecidas, deben ser discutidos y resueltos en beneficio de la convivencia, y en aras del cumplimiento de los objetivos propios de la institución. La comunicación sincera, el afán de cooperación, debe primar al efecto del sostenimiento de la confianza mutua.

3.4. El valor de la comunicación.

Los elementos constitutivos básicos para lograr un eficaz trabajo en equipo encuentran en la comunicación su expresión más intensa. La confianza dispensada puede destruirse si aquello que se intenta comunicar genera malentendidos, o es interpretado de manera distinta a la pretendida. Paradójicamente, cuando el clima de trabajo se apoya en confianzas reciprocas y aparece un componente afectivo, el mismo sentimiento prodigado hace que se interprete de la comunicación aquello que los sentimientos quieran oír, distorsionando el mensaje original.

3.5. Habilidades mínimas para el trabajo en equipo.

La integración al trabajo en equipo requiere de una serie de habilidades mininas necesarias para lograr el cometido pretendido. Desde las técnicas para participar en reuniones de trabajo hasta el establecimiento de comunicaciones en condiciones de igualdad con los pares, son condicionantes que deben ser resueltos.

Buena parte el plantel no docente de las universidades no siempre cuenta con estas habilidades que luego resultan inhibitorias, o bien generan condiciones de desigualdad. El aprendizaje de estas habilidades y técnicas resulta necesario para la efectiva integración y debe propenderse a su realización. La incorporación del personal más adecuado a cada función en los equipos de trabajo también es importante y debe privilegiarse por sobre condiciones de poder político y cubrimiento de espacios sin la idoneidad necesaria.

3.6. Mejora continua del trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo puede constituirse rápidamente, mas no así su condición operativa. La eficacia que pueda lograr en su cometido forma parte de un proceso lento y de mucho esfuerzo, que requiere trabajo adicional. De antemano deben saber sus

integrantes que aparecerán elementos que reduzcan su eficacia y minen la aceptación lograda. Fallas en la comunicación, trabajo desordenado, apartamiento de las metas, liderazgo monopolizantes, consentimiento de minorías con privilegios; son cuestiones que obligan a replanteos, para volver a comenzar sobre nuevos niveles.

La figura de la auto-evaluación del trabajo en equipo debe plantearse de antemano al efecto de la supervivencia y la marcha en condiciones de consenso. La confección de guías de autoexamen del trabajo en equipo resulta eficaz.

Es recomendable en estos equipos la adopción de técnicas de calidad que tengan como objetivo la mejora continua, y que instrumentadas desde la base de la pirámide organizacional condicionen su instrumentación natural en la organización completa. Sobre todo en la universidad donde algunas rigideces burocratizantes imposibilitan su ejecución, aun en instituciones donde "para afuera" se venden cursos y técnicas específicas en la materia, y hasta se forman profesionales.

4. El equipo de trabajo.

4.1. Conceptos generales.

Constituye una forma de organización que combinando valores y objetivos contribuye al mejor funcionamiento de la institución. Está constituido por un grupo real de miembros, que en el caso de la universidad debe incluir a los trabajadores no docentes, y que interactúan trabajando en espacios comunes, bajo ciertas normas internas que se consensuan para el gobierno de sus conductas. Sus roles son definidos dentro del propio grupo y respetados una vez que se fijan.

La actividad que desarrollan está bajo su responsabilidad y debe tratarse de un producto o servicio integral, de carácter tangible y de resultado verificable. En el caso de la Universidad en tanto presta servicios a terceros puede bien ser un producto que como servicio llega a un agente externo, por lo que su impacto es doblemente relevante. Bien puede resultar un servicio para el funcionamiento de la misma institución y en ese caso estará bajo la mirada interna del resto de los integrantes de la comunidad universitaria.

En todos los casos el resultado final del trabajo del equipo debe ser explicitado claramente, al efecto de lograr que los miembros participantes verifiquen cual ha sido el producto de su esfuerzo, y en cuanto contribuye al mejor funcionamiento institucional.

Es necesario que regulen su propia dinámica interna. Esto involucra la presupuestación, compra de materiales e insumos cuando corresponda, el control de gastos, la asignación de funciones y roles, la distribución de vacaciones, entre otros ejemplos del alcance de este modo organizacional. Cuando determinada actividad se desarrolle dentro de un ámbito que está limitado por las funciones de un responsable formal, por ejemplo un Director Departamental o de Laboratorio, se establecerá claramente cuáles son los límites del equipo y si frente a la actividad desarrollada, esta dirección mantiene facultad revocatoria o no.

4.2. Diseño y composición del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo a constituir deberá incluir las personas con conocimiento y experiencia en la tarea, y que manifiesten voluntad participativa. El número de integrantes debe ser compatible con el completamiento del producto o servicio y dispondrán de autonomía para su autoorganización y el fijado de normas de convivencia mutua.

El rendimiento del equipo debe ser verificable y en consecuencia las tareas encomendadas deben tener exigencias a cumplir por cada integrante. Para ello los objetivos grupales deben establecerse previamente encuadrados en el marco organizativo general y con participación plena del equipo de trabajo.

Los incentivos vinculados al resultado de la tarea encomendada se establecerán previamente, tanto en los aspectos propios del rendimiento del equipo como del individual de los integrantes. Es recomendable la valoración de rendimiento que se apoye en la opinión de los propios miembros sobre la contribución de sus compañeros.

Cuando una actividad requiera del uso de tecnología indispensable para el objetivo dispuesto y esta resulte de simple adquisición, se buscara la apropiación de esta habilidad por parte de quienes se involucren en la tarea para desalentar desigualdades.

Cuando hubiere distribución de rentas producto de alguna actividad, se establecerá de antemano el modo de distribución bajo las consignas de equidad, justicia y compromiso con la responsabilidad asumida. Si la institución no dispusiera de normativas que permitan esta instancia, se favorecerá la implantación de este encuadramiento. Debe realizarse toda una tarea de divulgación en cuanto a los beneficios del involucramiento en este tipo de actividades y de en cuanto pueden servir al desarrollo del conjunto institucional, del grupo involucrado y de los individuos integrantes.

Resulta de todos modos imprescindible jerarquizar la valoración institucional por sobre cualquier actitud grupal e individual. Esta jerarquización cuando involucra a la mayoría de los miembros de la institución cumple también una función pedagógica sobre los funcionarios al saberse limitados en sus acciones por la observación critica de la comunidad universitaria. Los procesos de evaluación y acreditación en curso pueden constituirse en instrumentos valiosos para el logro de los objetivos antes citados.

5. Conclusión.

Un equipo de trabajo no garantiza por si mismo que se trabaje en equipo. La adopción de técnicas y métodos de probada eficacia en los ambientes competitivos y complejos pueden realizar un aporte significativo a la vida de la institución universitaria. Y así como en otros planos se propende a la integración plena a las actividades más diversas por parte del universo de integrantes de una comunidad, tanto más se puede lograr en la universidad donde existe la cobertura formal para la integración del personal no docente junto al resto de los claustros. Compartiendo riesgos, responsabilidades,

obligaciones, pero también derechos y beneficios que se logran como resultado del esfuerzo compartido.

Es preciso que la universidad asuma su anquilosamiento organizativo. Enseña políticas de calidad y forma profesionales en la materia pero no hace aplicación interior de ellas. Divulga la caducidad de estructuras organizacionales con pirámides perimidas y mantiene la improductividad de tareas de innumerables supervisores. Enseña carreras de grado y postgrado en tecnologías de la información y sigue llenando y haciendo llenar planillas y formularios de papel. En definitiva, no predica con el ejemplo.

Algún sostenimiento de situaciones laborales cómodas y el bajo nivel de compromiso de algunos agentes no deben ser óbice para iniciar un camino de cambio que fuerce a la universidad a tomar un rumbo distinto. Este cambio sino es generado desde el interior será forzado desde afuera, y es posible que desde afuera del País.

En el convencimiento que la suma de voluntades tras un objetivo común claramente explicitado contribuye de manera sustantiva al desarrollo institucional, es que se hace este aporte al debate sobre el rol del recurso humano de las universidades públicas.

Bibliografía consultada

1. RODRÍGUEZ, José María. El trabajo en equipo, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra. Ediciones Folio, 1997.
2. MOLLIS, Marcela. La universidad argentina en tránsito. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2001.
3. COHEN, M. y GUTMAN, M. (editores). ¿Argentina en colapso? América Debate. IED - América Latina. Buenos Aires, 2002.
4. CORAGGIO, J. Y TORRES, M. La educación según el Banco Mundial. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires, 1997.
5. BERTRAND, Olivier. Evaluación y certificación de competencias y cualificaciones profesionales. IBERPROF – UNESCO. Madrid, 2000.

La Evaluación de los RRHH en Gestión
Herramientas de Aplicación
(Tablero De Comandos – Sistemas De Información)

Autores: **Mgt. Hugo M. Ledesma, Ing. Mª de los Angeles Zárate, Leticia Greco**
Universidad Nacional de Santiago del Estero

Introducción

El presente trabajo surge a partir de integrar un Trabajo de Magíster en Dirección de Empresas, -La Administración Universitaria y Control de Gestión - en donde se tomó como base la realidad de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, específicamente se quiso aplicar algunas herramientas para la evaluación de la Gestión tales como Tablero de Comandos y Sistemas de Información, concretamente el SIU–Pampa.

Si bien el trabajo se hizo sobre todos los aspectos expuestos de la Gestión Administrativa, se presenta en esta oportunidad lo definido para el aspecto de RRHH, como un aporte al mejoramiento de la trayectoria de la Institución.

Desarrollo

La Universidad Nacional de Santiago del Estero puede ser particionada, a los fines antes mencionados, en cinco Áreas Críticas de Gestión, que permitirán realizar un monitoreo de la misma de forma metódica, acotada y racional.

Estas Áreas Críticas son las siguientes:

Área Crítica 1 – Conducción y Gobierno: esta conformada por actividades, personas, funciones, órganos colegiados, etc. que en el ámbito de la autonomía que posee la Universidad, legislan, deciden y ejecutan sobre aspectos centrales de la Institución.

Área Crítica 2 – Gestión Académica: conformado por un conjunto de funciones, actividades, funciones, etc. cuyos roles y ámbitos de actuaciones se centran en los procesos de enseñanza – aprendizaje que se desarrollan en la Universidad.

Área Crítica 3 – Gestión de Investigación: conformado por personas, funciones y demás elementos cuyos roles y ámbitos se centran en la búsqueda, generación y difusión del conocimiento a partir de la investigación científica.

Área Crítica 4 – Gestión de Vinculación y Transferencia: conformado por personas, funciones y demás elementos que tienen por finalidad generar vínculos entre la Universidad y su entorno, y lograr transferencias mutuas de conocimientos.

Área Crítica 5 – Gestión Administrativa: conformado por actividades instrumentales indispensables para el desarrollo de las actividades sustantivas. donde el gerenciamiento esta orientado hacia los procesos facilitadores de las mismas.

La identificación de cinco áreas no tiene por finalidad presentar sectores independientes y aislados de gestión. Muy por el contrario, se trata de áreas totalmente interrelacionadas de forma dinámica y permanente. Reflejo de ello serán los diferentes indicadores mixtos que integran la propuesta del presente trabajo de investigación, ya que resulta imposible aislar completamente un área de otra.

La Universidad como sistema es altamente compleja, por lo que el área objeto de estudio y profundización será el Área 5 – Gestión Administrativa.

Para determinar el éxito o fracaso en la gestión administrativa, y su consecuente impacto en el desarrollo de las estrategias organizacionales y su correspondiente desempeño, es necesario como paso siguiente identificar los Aspectos Claves de la Gestión Administrativa que a continuación se detallan:

Aspecto Clave 1 – Ejecución Presupuestaria

Aspecto Clave 2 – Financiamiento

Aspecto Clave 3 – Recursos Humanos

Aspecto Clave 4 – Proceso Interno

El Tablero de Comando

La primera herramienta de un sistema de control de gestión la constituye el tablero de comando, considerado como una herramienta de control continuo que contiene información precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión.

Para la construcción del tablero de comando se procede a la descripción de sus aportes claves, sus indicadores y los respectivos soportes de información.

Aspecto Clave 3 – Recursos Humanos

Existe una declaración casi universal en los ámbitos de estudio de las organizaciones, y es que la riqueza y el bienestar de cada sociedad depende de sus recursos humanos, que en todos los casos operan en el seno de las organizaciones.

Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado.

Uno de los desafíos más importantes y temibles, es lograr el éxito, es decir alcanzar niveles de eficacia y eficiencia agradables sobre este recurso, que conlleven al éxito de cualquier tipo de gestión.

Analizar los recursos humanos y evaluar su participación en la gestión de forma cuantitativa representa un gran desafío. Es por ello que en esta etapa se desarrollan dos tipos de indicadores. Algunos de ellos son cuantitativos puros, obtenidos a partir de

ratios; mientras que otros son cualitativos por naturaleza, pero que se cuantifican a través de evaluaciones.

Estos indicadores se presentan a continuación. Los comentarios expuestos como viñetas en cursiva corresponden a la información que se extrae del Sistema Pampa como complemento a los indicadores.

Las encuestas constan de tres respuestas alternativas.

Si – con una asignación de dos puntos

Parcial – con una asignación de un punto

No – sin puntaje

Se suma el puntaje de cada encuesta, se calcula el promedio y luego se lo divide entre dos. El rango de variación del resultado final deberá ser entre cero y diez puntos. Si el resultado obtenido varía entre cero y cuatro puntos, se trata de una debilidad; si el resultado es mayor a cuatro y hasta siete, no es susceptible de comentarios; y si el resultado es mayor que siete y hasta diez, se trata de una fortaleza , serán utilizados en todos los instrumentos de esta naturaleza.

Valoración Interna: este indicador surge de una encuesta a realizarse al personal de los niveles altos de la conducción, como por ejemplo, Rector, Vicerrector, Decanos, Vicedecanos, Secretarios, etc.

Este indicador nos muestra el nivel de importancia y valoración de los recursos humanos en los niveles de conducción. Para responder el cuestionario que a continuación se presenta, los encuestados deberán tener en cuenta a los empleados que desempeñan tareas administrativas a su cargo.

1. El factor humano es valorado en la Institución como un recurso crítico
2. Los empleados se sienten seguros de no perder el empleo
3. La organización procura no despedir en tiempos de crisis
4. Cuenta la Institución con recursos humanos en cantidad y calidad
    - *Nivel de Estudios de Información Censal*
5. Se aplican sistemas de retribución orientados a la competitividad
6. Se utiliza la antigüedad y la participación del personal para lograr ventajas
    - *Informes sobre Antigüedad y Trayectoria*
7. Se considera la política de RRHH como central
8. Es una política a largo plazo
9. La política de RRHH esta incorporada a la visión y misión
10. Se comunica al personal los planes a corto, mediano y largo plazo

Percepción del Trabajo: este indicador tiene por finalidad mostrar el grado de satisfacción y cohesión del personal administrativo para con la Universidad y su labor.

Para obtener su resultado se aplica una encuesta de 15 items que se presenta más abajo, sobre una muestra al azar, representativa del universo de empleados administrativos.

1. Esta de acuerdo con el nivel salarial medio de la Universidad
2. Se considera que lo han recompensado debidamente en función de su trayectoria
3. Esta de acuerdo con la atención de sus reclamos
4. Esta de acuerdo con el régimen de tratamiento de las enfermedades
5. Fue atendido en momentos de dificultades personales
6. La higiene y la seguridad son temas de preocupación en su trabajo
7. Existen condiciones adecuadas de alimentación y descanso
8. El trato receptado de sus superiores es amable y cordial
9. La disciplina impuesta se basa en la justicia
10. Confía en la estabilidad en su puesto
11.Su relación con la conducción se basa en la confianza
12. Existe una buena relación en su ámbito de trabajo
13. Se siente parte de un equipo de trabajo
14. Participa de reuniones donde se exponen y analizan proyectos a futuro
15. Le agradaría continuar perteneciendo a la Universidad por mucho tiempo

Capacitación: con este indicador se busca obtener información a cerca de la presencia, importancia e impacto de los procesos de capacitación en la Institución. Es por ello que el instrumento que se propone (encuesta) sería conveniente aplicarlo a funcionarios, mandos medios , empleados operativos y representantes sindicales.

1. Los empleados nuevos se inician con una adecuada capacitación
2. Se mide concretamente el impacto de la capacitación
3. Existe un plan de capacitación a largo plazo
4. Se brinda capacitación específica para cumplir mejor las tareas
5. Se asignan recursos para la actualización laboral de cada cargo
6. Se cuenta y cumple con los presupuestos anuales de capacitación
7. Se cumplen los objetivos de capacitación
8. Se distribuye la capacitación en todos los niveles de la Institución
9. Reconoce la conducción a la capacitación como vital e imperiosa
10. Se participa en la formulación de los planes de capacitación

Ambiente de trabajo: el objetivo del indicador es suministrar información sobre aspectos y sociales en los que las personas desarrollan sus actividades. Es aplicable también a funcionarios, mandos medios , empleados operativos y representantes sindicales.

Esta encuesta posee diez ítems a indagar y la metodología es similar al indicador "Valoración Interna".

1. Se trata de crear un ambiente de trabajo carente de peligro y estrés
2. Existen condiciones de higiene y salubridad en los ambientes de trabajo
3. Ingresas adecuadamente los recursos humanos a la Institución
4. Se atienden los reclamos de los empleados con voluntad de escuchar

5. Se tiene en cuenta las circunstancias personales al imponer la disciplina
6. Se inculca al personal una conciencia de ética permanente y concreta
7. Se comunica al personal las buenas y malas noticias
8. Se contemplan circunstancias personales dentro del plan de remuneraciones
9. Participan todos activamente en las actos institucionales
10. Se logra evitar con el diálogo el descontento del personal

Organización del Trabajo: este indicador tiene por finalidad visualizar el grado de existencia de herramientas estructurales que delimiten áreas de trabajo que permitan mayor fluidez de la labor y minimizar sus conflictos. Se trata una encuesta de 5 items, aplicable a mando medios principalmente y con idéntica metodología de respuesta a la de anteriores indicadores. Su resultado se suma en todas las encuestas y luego se promedia. La forma de interpretación no varía.

1. Existe un análisis de cargos con una descripción clara
2. Conoce cada miembro su rol y las funciones de los otros
3. Se analiza con frecuencia el contenido de tarea de cada cargo
4. Conoce cada interesado la descripción detallada de su cargo
5. Se han estructurado en detalle las líneas de delegación y dependencia

Utilización de técnicas: la información que se desea obtener partir de este indicador cualitativo es el grado o nivel de uso de técnicas de administración de recursos humanos en diversos ámbitos de labor propias del área de personal. Se utiliza para ello una encuesta dirigida principalmente al responsable de la Dirección de Personal y en segundo término a los niveles de conducción, ya que poseen facultades de decisión sobre esta temática.

1. Existe un área responsable directa del reclutamiento del personal
2. Se efectúan procesos de selección integrales
3. Las incorporaciones de alto nivel son consultadas con expertos
4. Se prescinde del amiguismo y la influencia para incorporar al personal
5. Se han desarrollado y se usan métodos de evaluación de cargos
6. Se definen métodos de premios y castigos a partir de las evaluaciones
   - *Información de Menciones y Felicitaciones*
   - *Informes de sanciones disciplinarias, Inasistencias, etc.*
7. Se procura efectuar evaluaciones de manera no discrecional
8. Existe un plan escrito y conocido de carrera y promoción
9. Se procura la promoción efectiva y oportuna del personal
10. Se cuenta con un esquema de promoción para los sectores jóvenes
11. Se procura que los puestos sean cubiertos con un entrenamiento previo
12. Se dispone de personal idóneo en entrenamiento de los distintos cargos
13. Se ha entrenado al personal para prever ausencias accidentales
14. Se sostienen sistemas equitativos de retribución dentro de cada nivel
15. Se plantean incentivos por el desempeño

Ocupación de la Planta Administrativa: muestra el porcentaje de cargos ocupados de la planta administrativa, respecto del total de cargos existentes en la misma. Su expresión es la siguiente:

Ocupación Planta Administrativa = Cargos ocupados / Total Cargos * 100

Tabla 5.3.1. Nivel de ocupación de la planta administrativa

Situación de los cargos administ.	Cantidad	Porcentaje
Ocupados		
No ocupados		
Total		

- *Información Censal Planta No Docente*

Nivel de ausentismo: este indicador revela información sobre el déficit de días hombres de trabajo por diferentes causas de ausentismo. El ratio es el siguiente:
Nivel de Ausentismo = Días ausentes / Días laborables * 100

Tabla 5.3.2. Ausentismo en la planta administrativa

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Días ausentes		
Días laborables		
Total		

- *Informe de Inasistencias*

Rotación del Personal Administrativo: indica el porcentaje del personal administrativo que solicita traslado de puesto de trabajo. Su expresión es:
Rotac. Personal Administ. = N º Traslados / Total Empl. Administ. * 100

Nivel de Formación: este indicador nos permite apreciar la magnitud cuántica de la capacitación, a través del promedio de horas de capacitación por empleado.
Nivel de Formación = Total horas capacitación / Total Empl. Administ.

- *Información censal – Estudios Cursados*
- *Módulo de Capacitación (En Implementación)*

Resultados

Este trabajo aún no se lo ha implementado en la Universidad, está como propuesta, por lo que no se tienen resultados para mostrar.

Conclusiones

Se considera positiva la posibilidad de integrar herramientas de Gestión tan utilizadas y difundidas como lo es el Tablero de Comandos, con Sistemas de Información

ampliamente usados y probados en el ámbito de las Universidades. Creemos que este manera de trabajar en forma coordinada con los diferentes actores de la Comunidad Universitaria, hace posible la idea de poder lograr niveles de eficiencia en la Gestión.

Bibliografía

- **Ledesma, Hugo M. (2000),** "La Administración Universitaria y el Control de Gestión", Tesis Magister en Dirección de Empresas.
- **García de Fanelli, Ana María (1998),** "Gestión de las Universidades Públicas – la experiencia internacional", 1º Edición, Serie Nuevas Tendencias, Argentina.
- **Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2000)**, "Cuadro de mando integral", 1º Edición, Gestión 2000, Argentina.
- **Kisilevsky, Marta (coordinadora) (2000),** "Indicadores universitarios – Tendencia y Experiencia Internacionales", 1º Edición, Editorial Eudeba – Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- **Programa SIU, (2004),** Manual Funcional del Sistema SIU-Pampa.
- **Blanco Illesca, Francisco (1999),** "El control integrado de la gestión – Iniciación para la dirección por sistemas", 1º Edición, Editorial Limusa S.A., México
- **Andreu, Rafael – Ricart, Joan E. – Valor, Josep (1996),** "Estrategias y sistemas de información", 2º Edición, Mc.Graw Hill, España.

Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios

Autores: Proyecto Participativo
Qca. Azucena Rosa Rios Técn. Stella Mary Tello, Lic. Marcelo Morales, Universidad Nacional de San Luis;
Lic. Ana María Canedo Peró Programa Siu Guaraní,
Ing. Walter Rodríguez Esquivel, e Ing. Daniel Palacios de la Facultad Regional Delta de la Universidad Tecnológica Nacional
Juan Carlos Cosentino de la Dirección de Gestión Universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

1.- Introducción

Cuando se sufren macro crisis que afectan todos los aspectos de una sociedad: económicos, sociales, culturales, institucionales, etc., las organizaciones tienden a encaminarse en dos grandes lineamientos. Por un lado están las que se mimetizan y se autoproclaman victimas del sistema, y por el otro aquellas que racionalmente intentan encontrar las circunstancias y/o efectos que las someten y actúan en consecuencia para superarse.

Las primeras comúnmente perecen o están destinadas al fracaso permanente y las segundas llamadas también Organizaciones Inteligentes se perfilan exitosamente, aprendiendo de cada circunstancia y emprendiendo continuos desafíos.

Nuestro país tiene una larga experiencia en asumir posiciones extremadamente victimizantes y en escasas ocasiones ha intentado analizar racionalmente las circunstancias que lo sometieron en situaciones acuciantes.

La Universidad Nacional no esta ajena a este escenario, víctima de un modelo neo liberal que la ha debilitado y desprestigiado, no ha emergido para posicionarse como la institución señera y encaminarse en el desafío, no sólo de sobreponerse, sino además de ser la "universidad" que el país merece.

Esta tarea no la pueden llevar a cabo los edificios, la historia, las publicaciones, las tesis, los libros que relucen en sus bibliotecas, ni los laboratorios, etc., los recursos que le dan "chapa" y prestigio. Esta es la tarea de las personas que la integran, que son la universidad misma, su capital humano.

Debe entonces la Universidad reconocerse en medio de la macro crisis que la afecta, hacer uso del conocimiento que brinda para formar profesionales, volcarlo en su interior y encontrar la solución de sus problemas.

Una forma de hacerlo es incorporando las nuevas tecnologías de gestión a su "rígida" estructura y potenciar las capacidades de su capital humano.

La gestión estratégica

La metodología en gestión y desarrollo de las potencialidades humanas en las organizaciones han avanzado mucho en los últimos tiempos. Esta considera que los

recursos humanos constituyen un pilar estratégico fundamental para lograr los objetivos de una Universidad moderna

Los resultados que obtienen las instituciones dependen cada vez más de sus colaboradores, la posibilidad de diferenciarse de cada organización radica en su gente.

El aprendizaje y mejora se logra a través de las personas, por lo tanto la administración estratégica, profesional y sustentada de este singular recurso, es una necesidad imperiosa de toda organización con futuro.

"La nueva sociedad, y su progreso, no están centrados en la tecnología, sino que lo está en la mente humana".

Superada la etapa de dotar a las organizaciones irracionalmente de recursos tecnológicos sin responder a una planificación adecuada, ahora deberemos recomponer la imagen de la supremacía del trabajo humano, único e insuperable. Podrá la tecnología potenciar el conocimiento, nunca podrá superarlo, pues el conocimiento se nutre de la experiencia, la relación con el otro, la conciencia de sí, algo que las máquinas no lograrán alcanzar.

Esta nueva etapa estará basada en el compromiso. Cada uno de los miembros de la universidad debe saber que no es número, un lugar, una función, comprender que es el capital necesario sin el cual la institución no marchará en su plenitud. La motivación para "hacer", para corregir, crear, mejorar, crecer, etc. dependerá de que cada uno de nosotros internalice la importancia de su rol, pero también en la responsabilidad ética de quien lidera la acción.

Algunas ya se han encaminado en la tarea de superarse a pesar de los inconvenientes, el escaso *presupuesto y la limitada visión del futuro y han emprendido acciones comprometiendo* a toda la comunidad universitaria, en especial a su personal de apoyo a ofrecer alternativas de solución.

En nuestras Universidades – UNSL y UTN – Facultad Regional Delta- se ha iniciado un camino en ello, generando el espacio, la oportunidad para el diálogo, el respeto por cada uno de sus miembros, pero por sobre todo las autoridades abandonaron sus despachos y comenzaron a redefinir la gestión de cara a la gente, este trabajo es prueba de ello.

Para trabajar en el proyecto nos planteamos dos alternativas:

La primera era la de ofrecer en carácter enunciativo una posibilidad, un modo de resolver la problemática que abordábamos. Sabíamos que iba a ser sometida a viejas prácticas desmotivantes y podíamos oír los comentarios: "esto no se puede", "estos están locos" "para que ponerse con tanto trabajo", "quién lo va hacer", "esto no va a cambiar" y moriría en un enunciado más.

La segunda era la de ofrecer una "herramienta" que pueda resolver la problemática. Determinado el "cómo" y "quién" lo iba a hacer, aporta una alternativa idónea y probada para dar solución a la vulnerabilidad del proceso de emisión de las certificaciones educativas, encontrando en los recursos que tiene la propia universidad y

el Ministerio, ya sea el SIU o la Dirección de Dirección de Gestión Universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias las posibilidades de solución. Se podrá ahora mejorar el proyecto pero no se podrá decir que no se pueda hacer

Nos motivó a la acción aquello de: "tráiganme el problema, que los escucho, pero no olviden en otra página traerme la solución", y como una muestra de agradecimiento a las autoridades que nos han dejado HACER

2.- Desarrollo

Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios

Ámbito de Incumbencia:

Este Sistema de gestión es de incumbencia de toda institución universitaria, nacional y/o privada que funcione en el marco de la Ley de Educación Superior Nº 24521

Objetivo del proyecto:

Ofrecer una alternativa de solución para la problemática que presenta el proceso de emisión de certificaciones y títulos universitarios y su posterior legalización ministerial, a través de un sistema de gestión documental que administre la información interjusrisdiccional, la articule con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y la registre en una base única, optimizando de esta manera la gestión del proceso y resolviendo los vicios y falencias que atentan contra la seguridad de la documentación .

Etapas del Proceso para la obtención de un título

El Dr. Eduardo Mundet ha sostenido que "Un diploma es un certificado que es un instrumento público, y como tal tiene la característica que es auténtico y no se tiene que probar lo que dice. Implica *que genera fe pública porque el estado lo dice.* ***La falsedad de un título documental perjudica al total, pero es menos grave que la falsedad ideológica,*** *como en el caso de los títulos que son perfectos porque se falsifico la documentación para la obtención. El título es perfecto si bien no tiene la formación adecuada"*

Teniendo en cuenta lo que resulta habitual en la mayoría de las Universidades, podemos distinguir en el camino que debe seguir un estudiante desde su ingreso a la universidad hasta su inscripción en la matrícula profesional, las siguientes etapas críticas en las que se producen, por lo general, las infracciones o ilícitos

1. *Inscripción de la Universidad*
2. *Inscripción en le cursado de materias*
3. *Obtención de la regularidad*
4. *Inscripción para examen*
5. *Preparación de las actas de examen*
6. *Exámenes*
7. *Recepción y destino de las actas*
8. *Carga informática de la información*
9. *Modificación de asientos académicos*
10. *Emisión de certificados*
11. *Emisión de documentación para pase de universidad*
12. *Certificación de diplomas*
13. *Certificación de fotocopias*
14. *Expedición de duplicados de diploma*

SIU

STyC

Proyecto

15. *Inscripción en la matrícula profesional*
16. *Legalización Ministerial*

Entre las muchas falencias que presenta el proceso, rescatamos las más importantes:

- Debilidades en todas las jurisdicciones del sistema universitario nacional en la emisión, registro y control de certificaciones educativas;
- Diversidad de procesos de emisión y registro de documentación en el contexto nacional;
- Rutinización de los trámites que da lugar a maniobras dolosas: información fraudulenta, falsedad ideológica, etc.
- RRHH en el manejo de la documentación. Inapropiada formación y capacitación, escasa o nula coordinación entre las áreas involucradas, inexistencia de normas que establezcan grado de responsabilidad en el manejo de documentación oficial.
- Vulnerabilidad de los circuitos
- Trámite de legalización y reconocimiento oficial de títulos establecidos en el art. 41 de la Ley 24521, obsoleto con medidas de control ineficientes
- Debilidades estructurales - en el intercambio de información entre el Ministerio y las unidades académicas y entre ellas.

Situaciones externas al procesoque se sigue dentro de la universidad.

Las maniobras delictivas adquieren mayor relevancia cuanto más difícil es obtener un título por la vía académica y cumpliendo todo y cada uno de los requisitos para ello.

La diversidad de las situaciones para las cuales se necesita un título universitario para desarrollar algunas actividades u obtener algún beneficio en función de ello, aumenta las posibilidades del mercado de documentaciones apócrifas. Esto se potencia con la tecnología al alcance de todos y las posibilidades que brindan los nuevos sistemas de comunicación, entre otras:

- Maniobras delictivas, apoyadas por la alta tecnología aplicada para duplicación o falsificación de documentos públicos
- Oportunidad de compra en el mercado –ej Internet- de todo tipo de certificaciones, documentación, títulos, etc.

Propuesta:

El Sistema Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios ofrece un mecanismo que aporta seguridad a todo el proceso necesario para expedición de un título universitario a través de un conjunto de herramientas de gestión que permitirá administrar la información académica, desde la matriculación del alumno hasta la legalización del título. Coordinando sistemas de información que ya están funcionando en algunas universidades eficientemente, como el SIU Guarani y el Sistema de Títulos y Certificaciones de la U.N.San Luis, para la administración en las distintas jurisdicciones, unidos en interfase con el Ministerio de Educación por un programa desarrollado por el Grupo GESIn de la Facultad Regional Delta de la Universidad Tecnológica Nacional.

La responsabilidad de armar mecanismos de resguardo no es sólo de una universidad, sino del sistema universitario nacional, haciéndose necesario compartir experiencias y unificar criterios.

Para encaminarse en un proyecto de base cooperativa resulta necesario modificar la concepción de que el establecimiento de herramientas de gestión y de intercambio de información implica un avance sobre las autonomías universitarias, y que por el contrario, el mismo otorgará seguridad y jerarquía a la documentación universitaria redundando en beneficio de todos.

En estos tiempos, la solidez y competitividad de un país se mide por la seriedad y eficiencia de sus sistemas de información y por la seguridad que le otorgue a la documentación pública que emite. Así, un país que no tiene medidas extremas al respecto y su documentación es pasible de falsificación, no es merecedor de acreditaciones y su documentación es desmerecida. Esto alcanza a los títulos que se emiten en su sistema educativo. No es desconocido que se utilizan falsificaciones de títulos nacionales en el extranjero, sobre todo en actividades relacionadas con el narcotráfico.

Hemos dicho que el sistema que se propone está dirigido a encaminar la gestión de la documentación y certificaciones del sistema educativo, para ello resulta necesario un cambio en la percepción del problema y adoptar las medidas estratégicas necesarias para reencausar el proceso que nos ocupa.

Entre otras las acciones que proponemos son:

- Asumir las falencias y vulnerabilidad de los sistemas utilizados en la actualidad para la emisión de certificaciones y/o títulos universitarios.
- Implementar nuevas tecnologías en sistemas de información – Ej. **SIU**
- Establecer parámetros de seguridad documental para los certificados y diplomas
- Reformular la mecánica de la administración de la información que respalda la certificación y emisión de títulos
- Acordar un marco legal de incumbencia nacional para establecer las normas comunes para la emisión de la certificación
- Establecer normas de ética y responsabilidad en el manejo de la documentación
- Capacitación y formación del personal de las áreas involucradas

Objetivos Específicos

- Establecer un sistema de gestión y administración de certificaciones educativas que articule la información jurisdiccional con el Ministerio, que establezca: redes de información entre jurisdicciones; estándares o normas generales asociados a la emisión de certificaciones y títulos, estándares de administración de la información, de manera de homogeneizar el procedimiento administrativo de la documentación emitida por el sistema educativo.
- Establecer un programa que favorezca la generación, el acceso y la promoción del uso efectivo de la información, apuntando a una democratización de este proceso con el aprovechamiento de la tecnología en beneficio de sus objetivos.
- Promover y apoyar programas de capacitación de todos los RRHH involucrados directamente con la gestión y el tratamiento de la información e impulsar la constante revisión del sistema dado la vertiginosa evolución de la tecnología aplicada a maniobras dolosas.
- Fortalecer el desarrollo y el surgimiento de las unidades de información, su integración al sistema y la adecuada capacitación de esos RRHH a ellos asignados
- Generar la base de datos necesaria para que cada egresado de una unidad académica, cualquiera sea la fecha de egreso, y proceder a incorporarse al registro nacional y acreditar nuevamente su documentación.
- Culminar el proceso con el registro nacional de certificaciones educativas

Aspectos del Sistema de Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios

- Globalidad: Alcance a todo el sistema universitario nacional comprendido en la Ley 24521
- Comparabilidad: cotejo de procesos/situaciones asimilables sin perjuicio de las peculiaridades de cada una.
- Respeto a la identidad institucional: no debe concebirse como la imposición de metodologías sino adecuarse a la naturaleza de cada unidad académica, Introducir marcos regulatorios que no afecten la autonomía institucional pero que den al sistema seguridad. Salvaguardar la seguridad y confidencialidad de la información.
- Adhesión voluntaria y legitimidad: alto grado de participación de los sectores involucrados
- Continuidad: proceso permanente

El rol de la Universidad

Cada Universidad, al formar parte del sistema nacional, debe asumir el compromiso de cooperar articulando su acción con el mismo.

Para ello es preciso:

- Incorporarseal Sistema de Gestión Documental y de Administración de Títulos Universitarios
- Incorporación de nuevas tecnologías para el manejo de la información (Programa **SIU-Guarani** a nivel Facultades y **STYC** a nivel Rectorado por Ej.)
- Incorporación de sistemas de emisión eficientes, controles de calidad permanentes y alto grado de seguridad
- Dotar a las direcciones y/o departamentos que emiten certificaciones y títulos el grado de Oficialía Mayor, en un todo de acuerdo con la jerarquía de la documentación que emiten y someterlas a auditorias permanentes a fin de evitar desviaciones en el proceso
- RRHH , con relación al personal se deberá hacer hincapié en la formación y capacitación del mismo, dotarlos de alta tecnología para el desarrollo de la tarea.
- Establecer normas de ética y de responsabilidad a ser observadas por todos los agentes de la Administración universitaria involucrados en el proceso de emisión de títulos y certificaciones educativas.

El rol del Ministerio

Conformarse en la unidad política del sistema, generar las líneas de acciones necesarias para ponerlo en funcionamiento y para unificar la gestión de Certificaciones y Títulos universitarios en todas las universidades bajo su dependencia.

- Centralizar la información
- Conformarse en un nexo entre jurisdicciones
- Optimizar el proceso de legalización y autenticación de certificaciones y títulos universitarios
- Generar la conformación de un archivo histórico de títulos emitidos por universidades argentinas o idem .
- Crear el Registro Nacional de Títulos Universitarios

Elementos del Sistema

El sistema de gestión está integrado por:

- Manuales de procedimiento
- Marco legal
- Soporte Informático para el manejo de la información

- Interfase que gestione y administre la información
- Registro Nacional de las Certificaciones Educativas

Manuales de Procedimiento

Establecer los procedimientos a seguir en el proceso en general y en cada área involucrada en lo particular.

Estos manuales definen:

- Como se ejecutan los procesos y controles
- Quienes son los encargados de ejecutar la tarea y los controles
- Los soportes de información que intervienen, como deben ser completados y archivados

Resultados esperados:

- Se normalice la ejecución de tareas estándar;
- Evitar improvisaciones y/o decisiones apresuradas, a veces incongruentes con el proceso
- Agilizar las tareas de auditoria, ya que consultando los manuales, los auditores se familiarizan rápidamente con los procesos administrativos del área a auditar
- Facilitar el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos involucrados
- Facilitar la toma de decisiones programadas
- Facilitar el establecimiento de patrones de capacitación de los recursos humanos involucrados

Marco Legal

Cuerpo de normas que establezcan parámetros dentro de los cuales se emitan las certificaciones universitarias. Esto es de incumbencia exclusiva del Ministerio de Educación de la Nación por corresponder a una política de estado.

- Que compatibilice el proceso con la ley de Educación Superior, establezca competencia, jurisdicción, atribuciones, auditorias, etc.
- Que compatibilice al proceso de emisión de certificaciones con la Ley de Ética Pública
- Que establezca el procedimiento de emisión de títulos, normas de seguridad y tecnologías de aplicación
- Norma de creación del Registro Nacional de Certificaciones Educativas

Resultados Esperados:

- Unificación reglamentaria para todo el sistema universitario nacional
- Unificación de los procesos de emisión, registro y control de las certificaciones educativas
- Reducción de la vulnerabilidad que presenta la diversificación de procesos
- Seguridad jurídica a la documentación emitida bajo estos estándares

Soporte Informático para el manejo de la información

Para administrar la información académica se utilizan dos sistemas de probada idoneidad en el manejo de datos, los que coordinados y unidos en interfase, resuelven ampliamente la etapa del proceso de incumbencia de las universidades

Estos son el SIU Guaraní del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y el Sistema Títulos y Certificaciones de la U.N. San Luis

Ambos sistemas están destinados a la asistencia de las actividades desarrolladas en las facultades y en los Rectorados, administrando la currícula académica del alumno y/o egresado.

Información detallada de los sistemas ver Anexos I y II

Resultados esperados:

- Optimizar los tiempos de búsqueda y cruce de información por parte de las Facultades y los Rectorados.
- Asistir a las tareas administrativas, proveyendo de una herramienta con la cual realizar consultas y llevar el control de la información sobre las certificaciones emitidas y mantener un registro en bases de datos, para posterior consulta y tratamiento.
- Contar con mecanismos de control de manera que quede registrado en el sistema, el usuario autorizado que efectúe altas, bajas, modificaciones, etc, pudiendo establecer responsabilidades ante posibles maniobras dolosas.
- Asistir la confección de los libros de registros y firmas.
- Permitir responder a consultas externas sobre alumnos, egresados, certificaciones y diplomas.
- Llevar el control de planchas emitidas y asistir en la organización de actos de colación y notificaciones

Interfase que gestione y administre la información

El proyecto abarca la interfase que une la información de cada unidad académica con el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación.

De esta manera la Dirección de Gestión Universitaria contará con la base de datos necesaria para proceder a la legalización de los títulos universitarios, en un marco de seguridad, base que es alimentada directamente con la información proveniente de las universidades.

Podrá además administrar esta información para efectuar el registro nacional de certificaciones educativas.

Posibilita la consulta externa on line

Resultado Esperado:

El proyecto indica el flujo de información que debe seguir para una buena administración certificada.

Minimizar la vulnerabilidad del sistema manual de legalización que se utiliza en la actualidad

Evitar los riesgos de someter cada certificación a legalizar a la comprobación de un experto y la posibilidad de certificar documentación falsificada con la consecuencia que ello implica

Registro Nacional de Certificaciones Educativas

Este Registro otorgará un código de identificación unívoca –CIU-, a documento legalizado por el Ministerio y que previamente haya pasado los controles de validación otorgados por el Sistema.

Este código será asignado automáticamente por el sistema, independientemente de la unidad académica de que provenga.

El mismo podría estar formado por una sigla identificatoria de la unidad académica (1), un número de registro (2), año de emisión (3) y un dígito verificador (4).

Ejemplo**:** **UNSL - 0000001 - 04 - 5**

(1) (2) (3) (4)

Las certificaciones emitidas con fecha anterior al sistema, cualquiera sea su antigüedad, para el trámite de legalización deberá ser incorporada a la base de datos de la unidad académica proveniente

Resultado Esperado:

- **Jerarquizar la documentación emitida por las instituciones educativas del Sistema de Educación Superior Nacional**.
- Democratizar la información favoreciendo la consulta on line, permitiendo la verificación de la validez y autenticidad de la documentación a través del CIU (Código de Identificación Unívoca)

3.- Conclusiones

Dijimos al introducirnos al tema que los resultados que obtienen las organizaciones dependen cada vez más de sus colaboradores, y que la posibilidad de diferenciarse de éstas, radica en su gente.

Este trabajo es una prueba de lo que puede lograrse si se conjuga compromiso y capacidad del capital humano con liderazgo, confianza y apoyo institucional

Es digno de destacar la experiencia recogida del trabajo en equipo, de la integración y la cooperación entre universidades e instituciones nacionales con un fin común. El enriquecimiento del proyecto radica en la buena voluntad y actitud de quienes se integraron desinteresadamente al mismo y aportaron su conocimiento y experiencia personal al mismo.

Volviendo al concepto de gestión estratégica del capital humano podemos asegurar que para lograr el objetivo de la Institución debemos:

- Gerenciar los recursos humanos. En tanto asumimos que son el activo más importante, resultan un factor clave de éxito
- Contribuir al logro de las estrategias y objetivos de la empresa, a través de Políticas y Programas de Recursos Humanos, formando y capacitando a los mismos con sentido de autonomía, para que se desempeñen idóneamente
- Gerenciar la cultura, reforzando y adecuando los valores para que sean aceptados y observados en la práctica por todos
- Integrar a todos los miembros de la organización, para asegurar su participación en el logro del propósito común

Adecuar las Universidades a la gestión estratégica del capital humano requiere un aprendizaje

- *"Aprender es aumentar la capacidad de acción efectiva"* [1]
- *"El aprendizaje es el corazón de la actividad laboral y factor de cambio"* [2]
- *"El aprendizaje organizacional proyecta y potencia a lo largo de toda organización el valor del capital humano"* [3]

Es imprescindible remarcar que las instituciones educativas se comprometan con la necesidad de jerarquizar la documentación que emiten

Si se tiene en cuenta que los procesos de autoevaluación institucional y las posteriores evaluaciones externas realizadas por CONEAU en las Casas de Altos Estudios, centraron sus esfuerzos en la calidad de la educación, pero paradójicamente no consideraron las rutinas de emisión de certificaciones y títulos universitarios.

Debemos internalizar que si bien es importante una máxima categorización en calidad educativa, si no existan resguardos con respecto a las certificaciones que emiten y éstas son pasibles de plagios y/o maniobras dolosas, será posible exhibir como válido un título de una institución que ésta no extendió, o peor aún que extendió viciada de falsedad ideológica, lo que desvaloriza y desacredita la documentación emitida

En este sentido las evaluaciones institucionales, deberían alcanzar estos procesos, ampliar los espacios de crítica y reflexiones para planificar las transformaciones necesarias que le den al sistema alta seguridad, dimensionar la calidad de sus certificaciones, incrementar la capacidad del personal involucrado, mejorar las metodologías, y mejorar la efectividad de los controles,

La obtención de un título universitario premia el esfuerzo personal y del estado o institución que lo formó como profesional, tomar conciencia y actuar para corregir el hecho que lo está desvalorizando debe ser una política de estado, solo así lograremos **Jerarquizar la documentación emitida por las instituciones educativas del Sistema de Educación Superior Nacional,** que es el objetivo de este trabajo.

Notas: [1] y [3] Ing Jorge Galatro – "*Aprendizaje Organizacional*"
[2] Chris Argyris

Comentario Importante

Este proyecto fue presentado en el año 2005 al Secretario Pugliese de Polìticas Universitarias quien lo remitido al SIU para su estudio de factibilidad, la propuesta presentada sentò las bases del ***SICER –Sistema Informático de certificaciones–,*** *de gestión en el ámbito de Dirección Nacional de Gestión Universitaria incorporando medidas de seguridad documental y un nuevo circuito para las certificaciones de los diplomas y certificados analíticos emitidos por la totalidad de las Universidades del país, garantizando garantiza altos niveles de seguridad , además de generar una Base pública de egresados de las Universidades que conforman el Sistema Universitario Nacional la que puede ser consultada por internet, transparentando el trámite y democratizando la información.*

E. G. A. B. E. **(Equipo de Gestión Administrativa Burocrática Eficaz)**

Autora: **Lic. Ana María Trottini**
Universidad Nacional de Rosario

La presente propuesta pretende aportar a la Gestión Universitaria un proyecto operativo para agilizar la ofensivamente llamada ¨Burocracia¨, estancada en disposiciones que no se actualizan ni renuevan periódicamente, con el fin de adaptarse a la realidad en la que estamos insertos, y trataré de demostrar que es posible ¨lograr¨, sin gastos económicos, una Administración Universitaria Burocrática Eficaz.

Partimos de la base de aplicación de tres conceptos indispensables:

*** La Administración es necesaria**, sin ella caeríamos en la imprevisión y ausencia de encuadre legal y formal a los objetivos y proyectos académicos, de grado y posgrado, de investigación y de extensión, que hacen a la columna vertebral de nuestro cuerpo universitario.

***La Burocracia es necesaria**, si la entendemos como el ¨ sistema ¨ de formulación y asiento del accionar administrativo, para su agilización y posterior control evaluativo. Control que no debería faltar en ninguna gestión que importe el uso de gastos e ingreso públicos y cumpla un servicio a la comunidad que la sostiene.

*** La Eficiencia es necesaria**, por su escasez, hemos caído en muchos casos en un estado casi anárquico del desempeño laboral. La eficiencia no es un milagro ni un don, no nace con uno; se enseña, se practica, se educa en ella, se valoriza y se evalúa periódicamente para mantenerla en él más alto escalón de la productividad laboral.

Si logramos unificar los ítems Administración-Universitaria-Burocrática-Eficaz, la Gestión Universitaria Académica tendrá un sistema de *arbotantes* útiles para ser ágil, eficiente y productiva, tal como lo requiere la comunidad social que espera de nosotros el logro de la transmisión del saber y la profesionalización continua que debe salir de nuestros claustros hacia ella, invadirla y mejorarla.

Esta propuesta, substantivamente, analizará algunas falencias detectadas en la gestión de la Universidad Nacional. La depreciación de los actos administrativos burocráticos se sufre no sólo en nuestro medio laboral, sino que se ha extendido a las áreas municipales, provinciales, comunales, públicas y privadas, por lo cual también en estos espacios de gestión puede aplicarse lo que doy en llamar "sistema de arbotantes¨ para mejorar la acción.

Es mi deseo, analizando la tarea de diversos órganos universitarios, poder llegar a entregar una ¨propuesta llave en mano¨ para ser aplicada, en el área administrativa, en la Universidad Nacional.

Las palabras claves utilizadas serán:

Gestión, Burocracia Eficaz-Eficiente-Efectiva-Relevante

El análisis del Marco Institucional se convirtió en el referente para elaborar el Informe (I.A.G.) conteniendo un proyecto de mejora de la gestión administrativa.

La Actual Estructura Organizacional De La Universidad

En lo administrativo, la Universidad presenta características propias de las organizaciones entrópicas, por lo cual una decisión importante a tomar por las autoridades de la Universidad es precisar a qué nivel de cambio administrativo y de gestión se aspira: si a minimizar los problemas más graves y urgentes y sobrellevar la situación actual, o a sentar las bases de un cambio profundo que, en materia de gestión administrativa, otorgue manejo de información, de calidad de atención a los integrantes de los diversos claustro, y proyecte a la Universidad como un modelo a ser tomado como referencia.

Las decisiones adoptadas acerca de los métodos burocráticos, tendrán repercusiones profundas en la eficacia y la legitimidad de la gobernancia. La creación de un equipo administrativo competente es una tarea difícil y de urgente atención por parte de las universidades.

A las funciones típicas que caracterizan la Universidad; la enseñanza, investigación y extensión, se suma ahora una cuarta función: la administración universitaria que, aunque siempre presente en los diversos escalones de la estructura organizacional, solamente en las últimas décadas comienza a ser parte del rol de las preocupaciones de los dirigentes universitarios.

Dada la relevancia de las funciones de transmisión, producción y aplicación de conocimientos para el futuro de la sociedad y por considerar que el ejercicio de estas funciones depende, en gran parte, de la existencia de una administración ágil, hay que buscar formas de adecuar la gestión universitaria a los nuevos padrones de la administración y a las necesidades exigidas por la sociedad del nuevo siglo.

Por ser las universidades organizaciones complejas con características propias, necesitan de un paradigma de administración específico.

Existe consenso en que no se cuenta aún con una teoría organizacional y administrativa acabada, propia del ámbito universitario.

Sin embargo, ella está siendo creada, paso a paso, por una nueva generación de "Profesionalistas", con base de conocimientos en la administración empresarial moderna, administración de servicios, en los últimos estudios de las organizaciones, de la sociología, la investigación de la administración y en campos semejantes.

Los Modelos De Gestión Universitaria

En las universidades más modernas existe un nivel político-institucional o de Dirección Superior (Consejo Superior y/o Rector), un nivel de Dirección Gerencial o Ejecutoria (Direcciones o Secretarías) y un nivel de Supervisión, Mandos Medios o Gestión (en el que se insertaría este proyecto, el E.G.A.B.E.).

Con un rol articulador entre el nivel superior y el resto de la Institución, cuyo principal objetivo será el de lograr que la gestión superior conozca y ejecute la normativa real con rapidez y que el resto de la Institución, a través de capacitación, directivas claras

y coherentes, logre una Gestión burocrática eficaz, debería operar el modelo de Planificación Estratégica y Administración por Objetivos.

Debemos aplicar el Modelo de Administración por Objetivos que es el que define las metas a alcanzar, fijando objetivos de mantenimiento, de mejora y de innovación, y evaluando los resultados obtenidos, flexibilizando, sin dejar totalmente de lado el sistema de normalización y estandarización weberiano. Este último modelo daría equilibrio al sistema que modernizado por la tecnología informática, es un instrumento necesario para lograr la eficiencia y la eficacia institucional tan requerida en la actualidad.

Existe una marcada tendencia a igualar o confundir, lo que es peor, Tarea Administrativa y Función Administrativa, y a relacionar el concepto de administración como propio de la mecánica burocrática. El término Gestión, deviene de una corriente de autores europeos que lo utilizan haciendo referencia tanto al concepto de administración como al de dirección.

En este Informe propongo un cambio de proceso organizacional.

La teoría del cambio organizacional que provee la teoría administrativa y la sociología de las organizaciones, identifica un conjunto de requisitos de viabilidad que, si no son cumplidos, ponen en serio peligro el éxito del mismo y dentro de estos requisitos toma fundamental importancia la delegación de responsabilidades y la descentralización de tareas.

Es tiempo de ¨ordenar¨ los trámites administrativos con criterios lógicos y eficientes.

He apuntado en este Informe, algunos ejemplos, limitados a mi conocimiento y experiencia, de trámites que tal como están orientados ocasionan perjuicio a la Gestión Administrativa de la Universidad, por su lentitud, mala información o disparidad de criterios con los que son iniciados y ejecutados.

¿Qué falla aquí? La autoridad política, la administrativa, la gestión, la interrelación, la delegación de tareas, la descentralización, la actualización....?.

Las tendencias actuales en la formación de recursos humanos, promueven los grupos de mayor tamaño y funcionarios polivalentes, tanto como forma de desarrollo personal y humano y/o como forma de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles

La Universidad debería instrumentar un programa que lleve a mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos humanos, la eficacia de los resultados y la coherencia entre políticas y acciones. Dentro de las tipologías estructurales de la administración, la Universidad se correspondería con el modelo de organización del Tipo Divisional. Tomo como marco de referencia esta situación, dándole especial atención al sistema horizontal de gestión administrativa, ya que es el que tiene mayor importancia y da mejores resultados en un modelo divisional.

También este Informe es a largo y alto alcance, la Universidad se lo debe.

En este marco, podrán implantarse métodos, procedimientos y procesos de trabajo, adaptados a los requerimientos actuales; sistemas de información integrados; normativas que redunden en la agilidad de la gestión; descentralización del proceso decisorio y de la consiguiente ejecución de las acciones, según los diferentes tipos de decisiones. Esto implica una descentralización de la función del supremo repartidor (el Rector o el Consejo Superior) delegándola en lo que propongo, el E.G.A.B.E. (Equipo de Gestión, Administrativa Burocrática y Eficaz), lo cual no significa delegar la toma de la decisión final, sino que persigue el objetivo de ahorrarle tiempo al ejecutivo en el proceso decisorio, que se tornaría más ágil y por ende más eficaz.

Para llevar adelante este Programa de Gestión Administrativa Burocrática Eficaz será necesario:

1.- realizar un diagnóstico sobre la situación de la Universidad en lo que a Gestión Administrativa se refiere, de modo de detectar debilidades a fortalecer, obstáculos a sobrepasar, necesidades a resolver con escasos recursos económicos, pero con valiosos recursos humanos.

2.- definir los pasos a seguir para transitar el camino de reforma administrativa y mejora de la gestión, avanzando en proyectos iniciados, si es que son valiosos, o poniendo en marcha otros nuevos y pertinentes.

Esto lleva a analizar métodos, procedimientos y procesos a cumplir con los recursos humanos no docentes que se detecten, que tengan inquietudes, aptitudes y capacidades para sumarse a este proyecto, (parto del principio de no afectar presupuesto extra para esta tarea diagnóstica, los no docentes que se avengan a participar, para apoyar administrativamente y mejorar la gestión de las autoridades electas, lo harán con su actual remuneración) formando un Equipo de trabajo:

Equipo de Gestión Administrativa Burocrática Eficaz

Organigrama Micro Organizacional: Equipo integrado por un Coordinador General de Áreas y Cinco (5) Coordinadores (de carrera) distribuidos por Áreas de Trabajo y Propuestas, que reportarán periódicamente a la Coordinación General (Consejo Superior y/o Rector), que en una primer etapa sería la siguiente.

Consejo Superior
Y/o Rector

E.G.A.B.E.
Coordinación General(2)

Coordinador Área (1) Normativa General	Coordinador Área (1) Personal Doc. Y no docente	Coordinador Área (1) Grado y pos Grado	Coordinador Área (1) Académica Estudiantil	Coordinador Área (1) Extensión e Investigación

Este equipo tendrá un periodo de prueba de 6 meses y de resultar una evaluación positiva, se podría transformar en una estructura Macro Organizacional.

Consejo Superior
Y/o Rector

E.G.A.B.E.
Coordinación General (2)

Coordinador Área(2) Normativa General Escuelas	Coordinador Área (2) Personal Doc. Y no docente Cs. Sociales	Coordinador Área (2) Grado y pos Grado Cs. Medicas	Coordinador Área (2) Académica Estudiantil Agronomía	Coordinador Área (2) Extensión e Investigación Veterinaria

Este segundo Equipo de Trabajo debería estar constituido:

Dos (2) Coordinadores Generales (de carrera) y dos (2) Coordinadores por cada área ampliada de Trabajo que reportarán periódicamente a la Coordinación General.

Temáticas a abordar por el E.G.A.B.E.

Mejora de la Estructura organizacional de las oficinas y servicios administrativos, partiendo de propuestas concretas de mayor eficiencia y rapidez en el trabajo.

Implementar la formación y capacitación continua de los integrantes del agrupamiento no docente, por función y no por categoría.

Naturaleza de las Funciones de los Coordinadores Generales del E.G.A.B.E.

Perfil:

El Coordinador debería ser un profesionalista universitario con sólidos conocimientos en los temas de gestión universitaria y capacidad de dirección y supervisión.

Responsabilidad y dependencia funcional:

Tendrán como responsabilidad velar por el cumplimiento de las políticas, estrategias, proyectos y normas que regulan administrativamente a la Universidad Nacional de Rosario, consecuente con las directivas del Consejo Superior y /o el Rector, de quien dependerán y con quien colaboraran. Asumirán el rol de coordinadores y articuladores de dichas decisiones para con los Institutos que integran la Universidad. Comunicará con agilidad los cambios, en forma clara y precisa, a las áreas homónimas de las Facultades, Escuelas y otras dependencias que de la Universidad dependan, asegurando que estos sistemas horizontales funcionen acorde a los mismos, uniformando, de este modo los procedimientos administrativos.

Designación:

En cuanto a la designación, para que realmente sean una fuente dinamizadora de la gestión universitaria, debería estar fundada en las cualidades personales, académicas, administrativas y técnicas, así como su capacidad o experiencia en la gestión y podría, en el periodo probatorio, encuadrarse en una asignación de funciones, que sea propiamente de Gestión Administrativa.

Funciones

El E.G.A.B.E. debería cumplir una función de liderazgo en la implementación del nuevo sistema normativo estandarizado, diseñándolo y supervisando su cumplimiento por parte de las divisiones (Facultades y Escuelas) de la unidad (Universidad).

Es imposible un cambio en la gestión administrativa de la dimensión que requiere la Universidad, si no se cuenta con un claro y visible liderazgo interno con el correspondiente apoyo de la cúpula político-institucional, que, además, le asegure credibilidad, para que los otros actores se involucren.

El proceso de cambio debiera, pues, asumir que los temas de gobierno y gestión no son compartimentos estancos y que por lo tanto, en una perspectiva conjunta, constituyen un circuito articulado. En este circuito se le asigna a la gestión administrativa un carácter instrumental a través del cual debería:

a) apoyar el desarrollo de los grandes objetivos de la Universidad (de la Nación) a través de la realización eficaz de sus funciones básicas;

b) colaborar con el fortalecimiento del cogobierno en el proceso de decisiones sustantivas; siempre y cuando sean requeridos por conocimientos

c) tener como objetivo el fortalecimiento la de unidad institucional, dando cabida a la necesaria diversidad de procedimientos para la ejecución de las acciones específicas.

Una estructura (el E.G.A.B.E.) de coordinación y supervisión administrativa eficaz, (eficiente, efectiva y relevante), que opere a tiempo real, lógico y racional evitando la duplicación de tareas, que cuente con personal más motivado, con un posible sistema de incentivos para los profesionalistas que lleven adelante la tarea, inducirá, indudablemente a mejorar la gestión desde todos los niveles jerárquicos.

<u>En conclusión</u>: Un sistema normativo simplificado, difundido y sistematizado que facilite la gestión y la convierta en:

<u>Gestión Administrativa Burocrática Eficaz</u>

(Efectiva, Eficiente y Relevante)

“Despapelizando la Facultad de Ciencias Veterinarias –UNNE”

Autor: **Viviana Elida Martinez** Co-Autor: **Zulma Aida Beatriz Molina**
Universidad Nacional del Nordeste –

Introducciòn:

La calidad del desempeño laboral en el ámbito universitario, preocupa y ocupa a las Unidades Académicas, buscando adecuarla a la evolución científica y tecnológica de este siglo, con el compromiso de todos los actores universitarios y de la sociedad en general.

Esta necesidad se centra en dos aspectos: lo urgente y lo necesario

Lo urgente consiste en transferir los documentos de las oficinas hacia un archivo que centralice su almacenamiento.

Lo necesario es optimizar los espacios en las distintas áreas para el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades administrativas diarias que contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la gestión dentro del marco de la Misión de la UNNE.

Esta propuesta pretende abordar la situación problémica compleja que afecta en forma contundente y progresiva al FONDO DOCUMENTAL DE LA FACULTAD de CIENCIAS VETERINARIAS, el cual forma parte del patrimonio de la misma, ya que avala todo su historia, cultura y accionar.

Los DOCUMENTOS son verdaderos testimonios del desempeño de las gestiones.

Los actores involucrados en la realidad universitaria deben ser capaz de interpretar una realidad compleja, interactuar en ella y proponer soluciones, favoreciendo la unificación de criterios y políticas para que el ARCHIVO sea una unidad de INFORMACION y no un almacén de papeles, al servicio de toda la comunidad universitaria en los momentos que sea requerido.

	ALMACEN DE PAPEL	ARCHIVO DE DOCUMENTOS
1	Papeles apilados, diarios, boletines, fotocopias...	Documentos importantes que hay que conservar clasificados y ordenados
2	Pocas personas saben lo que hay.	Inventario de los documentos con las descripciónes correspondientes.
3	Los documentos llegan como pueden	Traslado organizado.
4	Cada persona conserva o elimina lo que le parece oportuno	Criterios únicos de conservación y eliminación.
5	Es difícil encontrar y consultar un documento	Consulta y préstamo de la documentación de forma ágil
6	Todo el mundo puede acceder	Acceso para el personal autorizado
7	No hay normas de archivo ni de clasificación.	Manual de gestión de documentación y archivos y cuadro de clasificación corporativo

(tomado de la web del Archivo de la Universidad Politécnica de Cataluña)

Con la intencionalidad de ubicarnos en el escenario donde la problemática es identificada, se hace necesario considerar algunas **palabras claves**, definiéndolas adecuadamente, para su correcta utilización en el contexto "Facultad" salvando arbitrariedades en sus interpretaciones.

Documento: combinación de un soporte y la Información registrada en él, que puede ser utilizada como prueba o para consulta. Los elementos que lo caracterizan son: el soporte, la Información y el registro. (*Cruz Mundet*, 1994: 99)

Archivo: conjunto de documentos que independientemente de la naturaleza o del soporte, son reunidos por acumulación a lo largo del tiempo por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.-

Información: es el registro y testimonio fiel de la realización de las actividades administrativas, académicas y de investigación que se lleva a cabo diariamente dentro de Institución. Es de vital importancia su existencia, perdurabilidad y acceso; para apoyar la toma de decisiones.

Toma de decisiones: consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial; respaldado en la información existente.

Fondo Documental: conjunto de documentos de un Archivo, que se genera en las distintas áreas, pero forman parte de una misma Institución.

Funciones del archivo

- **Reunir documentación:** se debe recibir e identificar los documentos, de tal forma que se encuentre en el fondo documental del que procede, y en su lugar de origen dentro de ese fondo.
- **Organizar: clasificar + ordenar:** se establecen categorías y grupos que reflejan la estructura orgánica y/o funcional del fondo; La Ordenación es el proceso por el cual se unen y relacionan los elementos constitutivos de cada serie documental, estableciendo secuencias dentro de las categorías y grupos de acuerdo con las series naturales, cronológicas y/o alfabéticas.
- **Conservar: instalaciones adecuadas:** para aumentar la esperanza de vida del fondo documental. Es necesario contar con un programa de conservación, con apoyo administrativo y económico por parte de las autoridades institucionales y debe estar fundado en el establecimientos de prioridades, metas y necesidades detectadas mediante un diagnóstico que abarque variables como la edificación y su entorno, los sistemas de depósitos y en general la documentación.
- **Difundir** debe prestar servicio de información, con la finalidad de optimizar las actividades administrativas y/o ser fuentes de información para la investigación.

Etapas del archivo: La información documental tiene una vida similar a la de un organismo biológico, el cual **nace** (fase de creación), **vive** (fase de mantenimiento y uso) y **muere** (fase de expurgo).

Un SISTEMA DE ARCHIVO dentro de una Unidad Académica está constituido por:

- **Archivo de gestión**: son los documentos en fase de tramitación, así como los que son de uso frecuente para la gestión de los asuntos corrientes.
- **Archivo administrativo**: la documentación deja de ser utilizada con frecuencia, de acuerdo con los plazos y procedimientos establecidos por el archivero.
- **Archivo General:** unidad especializada en las funciones de gestión, conservación (temporal o indefinida), acceso y consulta de los documentos.

Fases de ciclo de vida de los documentos

FASES	FUNCION	DURACION	LOCALIZACION
ACTIVA	Documentación en Trámite. Vigencia administrativa y consulta frecuente	3 a 5 años	**Archivos de oficina o de gestión**
SEMIACTIVA	Consulta esporádica. Evaluación para su selección y expurgo	De 3/6 a 25 años	**Archivo Intermedio** (integrado en el Archivo General)
INACTIVA	Valor histórico y Conservación permanente.	A partir de 25 años (valor permanente)	**Archivo General**

El fondo del **Archivo General** se forma principalmente a partir de las **transferencias de los archivos de oficinas** de órganos, servicios, centros, etc de la Institución, siendo imprescindible, por lo tanto, una buena **coordinación** entre el Archivo General y los archivos de oficinas para trabajar conjuntamente en la consecución de los siguientes objetivos:

• **Normalizar los procedimientos de organización de los documentos en las oficinas**

• **Establecer las transferencias de las series documentales al Archivo General**

• Sentar las bases para el establecimiento de **un Sistema que permita la gestión global e integrada de la documentación institucional**, independientemente de su soporte físico y de la fase del ciclo de vida en que se encuentre, a partir de los siguientes **instrumento**s de tratamiento uniforme de los documentos:

• El **cuadro de clasificación y codificación** de los documentos y los expedientes, de acuerdo con la estructura orgánica y las funciones que se desempeñan en la Universidad.

• El **calendario de conservación y eliminación** de los documentos de acuerdo con la normativa de la Universidad.

• El **sistema de descripción y de gestión**, preferiblemente automatizada, de los documentos y expedientes para describir y recuperar la información.

Desarrollo

Objetivos Generales:

- Elaborar una propuesta de acción concreta para optimizar el tratamiento de documentos y resguardo del fondo documental institucional
- Coordinar y asesorar el desarrollo de una Comisión evaluadora que permita la elaboración de una Tabla de Plazos Mínimos de Conservación y/o Eliminación de Documentos, de la Facultad de Veterinarias, tomando como marco a las normativas vigentes.

Objetivos Específicos:

- Analizar los documentos existentes estableciendo su valor, aplicando la Tabla de Plazos Mínimos de Conservación y/o Eliminación de Documentos, y así determinar su destino.
- Conformar equipos de trabajo por departamento, comprometidos en el tratamiento y reguardo del fondo documental.

Metodología

El importante incremento del volumen documental de la Universidad hace necesaria la **normalización de la gestión de la documentación administrativa,** así como la aplicación de criterios de calidad y eficacia en la organización y acceso a la documentación que genera la Universidad.

La resolución Nª 497/10 C.S. deja asentado la voluntad de la aplicación de una **normalización de la gestión de la documentación administrativa;** estableciéndose la aprobación de una Tabla de Plazos Mínimos de Conservación de los Documentos, en donde se determina el valor de los documentos, para definir la permanencia y/o eliminación de los mismos, optimizando así la utilización eficaz y económicas de los reducidos espacios e instalaciones.

Esto implica el compromiso institucional de elaborar una normativa propia de la F.C.V.; requiriéndose la participación y asesoramiento de especialistas en la temática de Archivística que aporten fundamentos teóricos y prácticos, que garantizan una adecuada toma de decisiones.

La participación responsable y el trabajo en equipo de todas las áreas de la F.C.V. son imprescindibles, entendiéndose que la conformación de equipos de trabajo no significa aglutinar personas con niveles de jerarquía sino favorecer y fortalecer el desarrollo personal desde la diversidad de aptitudes y actitudes para alcanzar los objetivos.

El verdadero equipo tiene todo el potencial como para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la organización y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensa competencia y el cambio acelerado que enfrentan las Instituciones Universitarias, como así la sociedad en su conjunto.

El trabajo de los equipos es duro, indudablemente, sobre todo cuando no se tiene el adecuado entrenamiento, pero no tiene porque ser complejo.

El equipo es una unidad simple en una organización, quizás la más simple después de los individuos, conformado para resolver temas que requieran "múltiples habilidades y funciones de liderazgos", no de "órdenes jerárquicas".

Para algunas organizaciones "los equipos de trabajo" representan una carga de frustraciones y desilusiones que terminan en otros problemas y sobrecarga de tareas, pero en la mayoría de los casos se debe a la falta de "conocimiento y decisión responsable" para conformarlos.

Para crear un verdadero equipo hace falta determinación y constancia, tanto en sus integrantes como en las autoridades institucionales.

Recursos y Equipos Necesarios:

Lugar Físico: disponibilidad de un aula para las charlas y de una oficina para el trabajo del Profesional Archivista.

Humanos: Profesional archivista: para asesoramiento técnico y dictado de charlas; Coordinadores de la capacitación, Personal administrativo para la documentación y registración de actividades, Personal de servicios generales para logística de preparación de aula para las charlas.

Tecnológicos: Cámara fotográfica digital, Retroproyector multimedial, Computadoras, Impresoras, Conexión a Internet

Materiales de oficina: Resmas de papel A4,Carpetas, Discos extraíbles para resguardo digital de las actividades a realizar y sus conclusiones, Tinta/tóner

Cronograma de Actividades

Tiempo: 90 días siendo el período probable de desarrollo octubre-diciembre de 2012

I. Diagnóstico de la situación actual.

1. Reuniones o charlas de relevamiento de la con las distintas áreas.
2. Aplicación de Cuestionarios/Encuestas/Entrevistas para identificación de necesidades, deficiencias y fortalezas.
3. Observación de los archivos de oficinas e intermedio.
4. Relevamiento general del fondo documental, con la colaboración del personal responsable de las distintas áreas de la Facultad; solicitando la elaboración de una lista que integre los distintos tipos documentales que se genere y/o conserve en sus oficinas.

II. **Análisis de la información**.

1. Consulta y selección de materiales de referencias y bibliografía para conformar una unidad de consulta teórica, de fácil acceso y disponible para todo el que lo necesite.
2. Análisis de los cuestionarios/encuestas/entrevistas aplicadas.
3. Clasificación de las listas de tipos de documentales identificadas en cada área.

III. **Diseño de la propuesta de acción en terreno**.

1. Asesoramiento técnico de un especialista en Archivo, dirigido a la estructuración de registros de los documentos existentes, aporte para la elaboración de una propuesta que determine la eliminación y/o permanencia documental.
2. Diseño de recursos multimediales para uso en charlas formativas (videos, lecturas, diapositivas power point, etc.).
3. Elaborar agenda de visitas a cada área para conformación de equipos de trabajo.
4. Conformar una comisión integrada por personal de cada una de las oficinas, y la coordinación del profesional archivista, para la elaboración, en base a las normativas existentes, de una Tabla de Plazos Mínimos de Conservación de Documentos que contenga periodos de guarda y/o eliminación.

IV. Desarrollo de la propuesta

1. Elevar la propuesta de una Tabla de Plazos Mínimos para su consideraciónal C.D. de la Facultad
2. Desarrollar charlas de sensibilización y concientización sobre la generación, tratamiento y reguardo de los documentos institucionales.
3. Analizar la documentación, considerando su valor, para determinar criterios sobre su periodo de utilidad y destino.
4. 4. Proponer la eliminación de aquellos documentos inactivos, que han perdido la utilidad y el valor para los cuáles fueron creados; elevándola al C.D.
5. 5. Elaborar un acta de eliminación de documentos.
6. Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar la aplicación de la propuesta en la Facultad.
7. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Impactos Esperados

Los impactos esperados de este proyecto pueden pensarse desde distintos puntos de vista: Desde lo teórico crear un espacio de fácil acceso a la documental existente, como así también a las reglamentaciones vigentes actualizadas que respalden el accionar institucional en materia de archivo, propiciándose de esta forma nuevas vías de comunicación con la utilización de los recursos existentes, propiciando el conocimiento de los alcances de cada una de las decisiones ejecutadas, favoreciendo la organización y responsabilidad que cada actor debe asumir en relación al fondo documental, suprimiéndose la improvisación o el rol del personal "indispensable" para acceder a los documentos.

Desde el punto de vista práctica, podemos distinguir dos vertientes: la que involucra al personal administrativo en su conjunto (responsables estables de la custodia de los documentos) y por otro lado a las autoridades de gestión (responsables de la toma de decisiones oportunas y precisas).

Por otro lado, desde el punto de vista socio-económico, es claro que la adopción de procesos que permitan agregar valor a las tareas de comunicación de manera cotidiana, permitirá construir entre todos el conocimiento institucional lo que redundará en un mayor aprovechamiento de la jornada laboral, no solo de una manera más eficiente sino también eficaz.

Conclusiones:

Los resultados de este trabajo pueden ser utilizados a lo largo de la historia institucional, pudiendo ser respaldo de futuras investigaciones para su actualización flexible, adaptadas a las necesidades del momento.

Bibliografía:

- Convenio Colectivo de Trabajo Decreto Nº 366/2006.

- Cruz Mundet, J.R. "*Manual de Archivística*". Fción Germán Sánchez Rupérez; Madrid: Pirámide 1994.-

--Diccionario de Terminología Archivística. Asoc. de Archivistas Brasileros-Núcleo Regional de San Pablo. Sec.Nac.de Cultura –Dpto. de Museos y Archivos. (1996)

-Katzenbach, J.R. *"El trabajo en equipo Ventajas y Desventajas"*. Ed. Management. Bs.As. Argentina 2008.

- Molina Sena, C. – Domingo Mateo, M.P. *"El aprendizaje dialógico y cooperativo"* – Ed. Ma*gisterio del Rio de la Plata. Bs*.As. Argentina 2005.

- Molina Norte, J.-Leyva Palma, V."*Técnicas de Archivo y Tratamiento de la Documentación Administrativa"*. Guadalajara: Anabad Castilla – La Mancha, 1996

-Ogara, H. "*Cuaderno Teórico-Práctico de Técnicas de Investigación Documental y de Elaboración de Informes"* – 2ª. Ed. Resistencia: el autor, 2005.

- Zona Dirección "*Como Detectar Necesidades de Capacitación*"- Suplemento de Zona Educativa N° 26- Agosto, 1998.

http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html: La Capacitación en la Administración de Recursos Humanos.

Capítulo II:

Aportes a las políticas de recursos humanos

Evaluar Para Mejorar

Autoras: **Alicia Pacheco, Nancy Cejas, Verónica Guzman, Sivia S. Miolano, Graciela M Quiroga**
Universidad Nacional de San Luis.

A modo de presentación

Este trabajo surge a partir de la inquietud de un grupo de trabajadores administrativos de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico Sociales (FICES) de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL) por participar y aportar al debate sobre nuestro desempeño en la gestión de la universidad.

Sabíamos que queríamos aportar algo a este debate, pero no teníamos claro que. Luego de varias reuniones, en las que reflexionamos sobre nuestro quehacer diario nos dimos cuenta que un aspecto fundamental para saber cómo hacemos nuestro trabajo, si cumplimos lo que se espera de nosotros, si los recursos que tenemos son suficientes o no, si es necesario capacitación y capacitación para que, era necesario controlar y evaluar las tareas que desempeñamos.

Surge así como tema central y objetivo de esta ponencia la construcción de indicadores para evaluar la gestión.

Nos anima la intención de aportar al mejoramiento de nuestro trabajo y a nuestro mejoramiento personal en tanto sujetos activos, pensantes, creativos, fomentar a nuestros compañeros y colegas a la participación creativa, como así también contribuir a derribar el mito según el cual los empleados administrativos somos "el palo en la rueda" que traba la gestión.

La Universidad como productora de valor público

Desde una perspectiva situacional y sistémica, entendemos a la universidad pública como una organización compleja, interrelacionada con otros sistemas, formando parte de un suprasistema mayor que influye sustancialmente en su desempeño y que como organización estatal su propósito es producir un valor público, entendiendo por tal "la satisfacción de necesidades humanas mediante el esfuerzo humano organizado y de que el valor público es la medida en que, en tal satisfacción, interviene el ejercicio de derechos sobre el destino de los recursos disponibles en la sociedad que tiene que ver con satisfacer necesidades de la ciudadanía". (Hintze, Jorge EVALUACIÓN de RESULTADOS, EFECTOS E IMPACTOS de VALOR PÚBLICO)

Asumimos que la universidad pública, robusta construcción estatal amalgamada por procedimientos rutinarios, "burocracia" en términos de MAx Weber, "máquina burocrática" en términos Henry Mintzberg, no escapa a la complejidad del mundo actual

y a los avatares del contexto, que conmueven permanentemente su estructura y su modo de gestión.

La necesidad de desempeñarse en un contexto social cada vez más complejo y de dar respuesta a las demandas que del mismo se plantean hace necesario flexibilizar el modo burocrático de gestión (caracterizado por su rigidez, formalismo,"autismo"). Los patrones burocráticos, afirma Crozier, ya no son una herramienta eficaz para dominar la creciente complejidad de las sociedades actuales que una amplia literatura coincide en denominar como sociedad post industrial.

Se torna entonces necesario transitar hacia un modo de gestión pública más flexible y participativa, donde la cooperación de las personas involucradas es fundamental.

Planear, Controlar y Evaluar en la Universidad

No es posible pensar la gestión de estas grandes organizaciones sin un sistema que indique el rumbo y señale las fallas y correcciones necesarias para el logro de sus propósitos. Para cumplir su rol social y generar el valor público que de ella se espera la organización debe saber hacia donde va y cómo va. Para ello el desarrollo de procesos como la planificación, evaluación y control son el camino a seguir.

Se torna aquí necesario hacer algunas precisiones conceptuales. No realizamos un recorrido por las distintas acepciones de los términos antes mencionados, sino que hemos seleccionado algunos conceptos asumiendo que existe bastante consenso en las definiciones de los mismos.

Por planificar se puede entender la proyección de un estado futuro deseado, las decisiones actuales sobre acciones futuras. La planificación indicaría el rumbo de la organización, hacia donde se quiere ir. Desde una perspectiva estratégica esta planificación no se puede formular sin tener en cuenta el contexto. Señalamos la misión, como el plan más amplio, que da sentido a la organización, señala la actividad fundamental de la misma y lo que la sociedad espera de ella. En términos de Fred David la misión es una declaración duradera de la actividad principal de la organización. Una adecuada definición de misión, así como de objetivos y estrategias, y su comunicación a los integrantes de la organización clarificando internamente el rumbo, posibilitan la consolidación de los equipos de trabajo y la cooperación.

Por control, entendemos "verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia.(Jorge Hintze CONTROL Y EVALUACIÓNDE GESTIÓN y RESULTADOS).

Definimos evaluación siguiendo a Edith Liwin como el proceso de recoger una serie de datos en torno a una persona, hecho o situación o fenómeno con el fin de emitir un juicio valorativo. Desde esta perspectiva evaluar es interrogarse sobre una realidad para adjudicar un juicio de valor. Los juicios valorativos que se construyan deben tener fuerza interpretativa y explicativa, esto es que, se deben reconocer lo criterios desde los que se emiten las valoraciones para mejorar el hecho o la propuesta.

Evaluar no solo es controlar, sino adjudicar valor al resultado del control, implica compara los planes o estándares con las verificaciones realizadas en el proceso de control. Las evaluaciones deben basarse en controles y estos a su vez en datos reales.

Ahora bien, ¿Qué es lo que debemos controlar y evaluar? Los principales objetos de control y evaluación son: a) los resultados que se entregan hacia fuera de la organización, los que reciben los usuarios, los resultados externos; b) los procesos de trabajo mediante los cuales se utilizan los recursos y se logran tales resultados y c) la organización misma en que esto tiene lugar.

Indicadores para evaluar la gestión

Sostenemos que para cumplir con el la función de brindar el valor público que se espera de la universidad en un contexto complejo debemos superar la rigidez del paradigma burocrático y desarrollar un modo de gestión que implique planificar, controlar y evaluar los diferentes resultados y procesos logrando la participación y cooperación de los involucrados en la organización.

¿Qué mecanismos nos posibilitarían llevar a cabo esto? Creemos que nos es cumpliendo procedimientos rígidos como mejoraremos la gestión, sino desempeñando nuestras actividades pensando en el mejoramiento continuo para así brindar el mejor servicio posible a los usuarios. El control y la evaluación de los resultados son procesos que contribuirán a ello y una herramienta útil y necesaria son los indicadores. Siguiendo a Luis Castro decimos que un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Los indicadores son útiles tanto para la planificación como para la evaluación.

"En planificación, un indicador es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido"…"Asimismo son fundamentales para el proceso de evaluación de la gestión ….ya que constituyen la base para determinar el grado de cumplimiento de las metas…

…Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las instituciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura organizacional orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión institucional y orientar las decisiones institucionales al respecto" (Luis Castro, Indicadores para la Gestión Pública)

Entre otras cosas los indicadores permiten el análisis de la eficiencia y la eficacia de la gestión organizacional, posibilitando tomar medidas correctivas de ser necesario. Como así también evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.

Los indicadores deben ser verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes.

Se pueden reconocer indicadores de Eficacia, Eficiencia, Calidad, Economía. Los indicadores de eficacia permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Los de

eficiencia intentan medir la optimización del uso de los recursos para el logro de los resultados. Permiten establecer una relación entre resultados logrados y recursos utilizados. Los indicadores de calidad miden la capacidad del producto o servicio de dar satisfacción a los usuarios, de cumplir con lo que se espera de ellos.

Indicadores de desempeño para el Departamento Alumnos de la FICES

Hemos hasta aquí puesto de manifiesto la perspectiva en la que nos ubicamos para realizar este trabajo. Para este caso en particular hemos para seleccionado un sector de la universidad en la que trabajamos, el Departamento Alumnos de la FICES.

A partir de lo reflexionado sobre las tareas que desempeñamos, la función que cumplimos, como así también del análisis de la Ordenanza Nº 13/03 del Consejo Superior, que reglamenta el Régimen Académico, determinamos qué se espera del Departamento Alumnos, llegando a elucidar cual es su misión, la que expresamos de la siguiente manera:

"ADMINISTRAR LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS ALUMNOS Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO, DESDE SU INGRESO A LA UNIVERSIDAD HASTA EL EGRESO DEL MISMO, DE MANERA, EFICIENTE ,ORDENADA Y CONFIABLE".

Esta misión que podemos desagregar en algunos objetivos generales, implica el desarrollo de varios procesos y tareas.

Así teniendo la misión como indicador general del camino a seguir y analizando las tareas que desempeñamos a diario establecemos los objetivos y actividades que detallamos a continuación.

Objetivos Generales:

- "ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS INGRESANTES DE MANERA EFICAZ EFICIENTE Y ÁGIL"
- "MANTENER ACTUALIZADA LA SITUACIÓN ACADÉMICA DEL ALUMNO"
- "GENERAR Y BRINDAR INFORMACIÓN ACADÉMICA A OTROS SECTORES (SECREATRÍA ACADÉMICA, COMISIONES DE CARRERA, DOCENTES, ALUMNOS, ETC.)"

- Recepción y verificación de documentación Actividades**:**
- Ingreso de datos al sistema
- Entrega de comprobante de inscripción
- Armado de legajo
- Archivo de legajos
- Confirmación de inscripción generación de nº de registro
- Confección de libretas
- Recepción y control de solicitud de readmisión
- Descarga de actas de regulares y de promoción
- Carga de horarios de mesas de exámenes
- Generar y publicar de actas de exámenes
- Descargar actas de exámenes
- Archivo

- Confección de certificados analíticos, egreso, etc.

El Departamento Alumnos, en tanto subsistema de un sistema mayor, la facultad en primer lugar, la universidad luego, desarrolla procesos para obtener resultados dirigidos a varios destinatarios, los alumnos, los docentes, otros sectores administrativos, etc.

En el marco de esta ponencia hacemos énfasis solo en aquellos procesos y resultados cuyo destinatario final es el alumno y hemos seleccionados algunas actividades sobre las cuales construimos indicadores para su evaluación.

Escapa al objetivo y a las posibilidades del presente trabajo evaluar todas las actividades que se desarrollan en el departamento, por lo que el criterio utilizado para seleccionar solo algunas, ha sido tomar aquellas que desde nuestra experiencia, representan alguna dificultad para el logro de los objetivos.

Los indicadores que proponemos son de tipo cuantitativo y permitirían evaluar eficacia en el desempeño de las tareas.

Indicadores de eficacia en la atención a ingresantes:

- Cantidad de inscriptos por día
- Cantidad de inscriptos por franja horaria
- Tiempo de espera del alumno (desde que llega hasta que termina el trámite de inscripción)
- Cantidad de personas que no pudieron ser atendidas por día
- Relación entre las solicitudes de readmisión recibidas y las solicitudes de readmisión cargadas al sistema (SRCS/SRR)

Indicadores de eficacia en la actualización de la situación académica del alumno:

- Relación entre las actas de alumnos regulares (AAR) recibidas y las AAR cargadas al sistema (AARcs/AARr)
- Relación entre la cantidad de AAR cargadas al sistema y la cantidad de AAR archivadas (AARa/AARcs)
- Relación entre las actas de exámenes (AE) recibidas y la cantidad de actas de exámenes cargadas al sistema (AEcs/AEr)
- Relación entre la cantidad de AE cargadas al sistema y la cantidad de AE archivadas (AEa/AEcs)

Algunas reflexiones finales

Hemos formulado solo unos pocos indicadores, pero estamos convencidas que un correcto proceso de evaluación implica la formulación de un conjunto de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que no solo midan eficacia, sino que también posibiliten medir eficiencia y calidad, para llegar a construir un verdadero tablero de control a partir del cual luego se puedan tomar decisiones sobre las políticas de recursos humanos.

Esperamos que este sea un primer y pequeño paso (pero no por ello intrascendente) de un largo camino hacia un mejor modo de trabajar e integrarnos a la gestión de nuestra universidad con el objetivo superior que nos orienta como integrantes de una institución estatal, la producción de valor público.

Referencias Bibliográficas:

CASTRO, Luis: *"Indicadores en la Función Pública"*. Documentos del IPAP, La Plata, 2002
CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Ed.Mc.Graw Hills. 1995.
Crozier, Michel La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública* Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 7 (Ene. 1997). Caracas.
David, Fred R. - Conceptos de Administración Estratégica - Quinta Edición - Prentice-Hall Hispanoamericana S.A
Hintze, Jorge. – "*EVALUACIÓN de RESULTADOS, EFECTOS E IMPACTOS de VALOR PÚBLICO* " Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 de octubre de 2005.
Hintze, Jorge. – *"CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN y RESULTADO"* Revista "Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal", número 1, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.
Ltiwin Edith. - *"La evaluación como una explicación ecológica de la actividad en el aula"* en Novedades Educativas Nº90. Buenos Aires. Argentina. Junio 1998

El Análisis del Desempeño como Instrumento de Desarrollo.
Pasos para su aplicación en el personal administrativo
de la Universidad Nacional del Sur

Autor: **Cra. Claudia Pasquaré**
Universidad Nacional del Sur

Introducción

Peter Drucker a comienzo de los 90 dijo "Las personas son nuestro principal activo." Michael Hammer se refiere a esta frase como "la mayor mentira del mundo empresarial norteamericano de nuestros días", y , si miramos a nuestro alrededor, es difícil no estar de acuerdo con él debido a la gran distancia que existe entre esta afirmación de Drucker y los hechos de las organizaciones en el terreno de la gestión del talento humano.

Según Brian Friedman en su libro "Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido" esta brecha entre lo que se dice y lo que se hace no se da porque las organizaciones no valoren a su personal, si no porque no saben como hacerlo. Y este no es un problema exclusivo de las áreas de recursos humanos, considerarlo así sería menospreciarlo, ya que por el tremendo impacto que ellos tienen en la marcha de las organizaciones, concierne en forma importante a todos los miembros de la organización.

La idea de capital humano descarta la visión de las personas como recursos perecederos a consumir. Las ve como un bien valioso que se debe revalorizar, en tanto son dueñas de facultades únicas que utilizan para cumplir sus objetivos. El desafío es convertir esas facultades únicas e individuales en talento organizacional.

Es importante destacar que el talento mencionado en general se denomina conocimiento. Ahora bien, para que el conocimiento sea una ventaja competitiva de la organización, no alcanza con que exista, hay que: capturarlo, crearlo, distribuirlo, almacenarlo, desarrollarlo, compartirlo y usarlo en toda la organización. Es por ello que la gestión del conocimiento tiene como tarea fundamental, la administración, difusión y aplicación del conocimiento individual para transformarlo en conocimiento organizacional.

La importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales, no puede dejarse al azar. Es necesario no sólo planear e implementar el desempeño humano, sino también su evaluación y orientación hacia determinados objetivos comunes. A esta altura parecería redundante, aunque no menos necesario recordar que el desempeño de las personas es el que "construye" el desempeño organizacional.

Cuando uno analiza el desempeño de un empleado no debe estar interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Volvemos a la apreciación de Friedman: lo difícil es cómo hacer para capturar, desarrollar y mantener el talento de las organizaciones. En ese marco, el análisis de desempeño se torna una apreciación sistemática con alto dinamismo convirtiéndose en una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, el análisis del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

El análisis del desempeño, entonces, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Luego de haber reflexionado sobre la importancia del factor humano en las organizaciones y su necesidad de que sea gestionado profesionalmente. Además de reconocer el análisis del desempeño como una herramienta fundamental para el desarrollo de políticas de recursos humanos acordes a la importancia que ellos tienen para las organizaciones, se está en condiciones de compartir el objetivo del presente trabajo:

> **Proponer una forma de analizar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur que permita promover el crecimiento de ese capital humano.**

Desarrollo:

La elección de la forma más adecuada

Existen siete preguntas fundamentales en el análisis del desempeño cuyas respuestas nos ayudarán a definir cuál será la manera más adecuada de realizarlo en la población objetivo definida:

1. ¿Por qué se debe analizar el desempeño?
2. ¿Para qué se debe analizar el desempeño?
3. ¿Qué desempeño se debe analizar?
4. ¿Cómo se debe analizar el desempeño?
5. ¿Quién debe analizar el desempeño?
6. ¿Cuándo se debe analizar el desempeño?
7. ¿Cómo se debe comunicar el análisis del desempeño?

Las razones por las cuales se debe analizar el desempeño ya fueron ampliamente descriptas en la introducción del presente trabajo.

La definición del "para qué" estará fuertemente condicionada por el nivel evolutivo que la gestión de recursos humanos tenga en la organización, es decir, en algunas organizaciones ubicadas en la época de la Administración de Personal la evaluación del desempeño se utilizará como mero instrumento de control (se habla de "evaluación" del desempeño). No es en absoluto lo que se pretende proponer en este trabajo realizado con la mente ubicada en la era de la Gestión del Talento. Es por eso que en ese contexto, el "para qué" está relacionado con:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como la importante ventaja competitiva de la organización que son.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

A partir de ahora las respuestas a las siguientes preguntas nos deberán llevar a campos más operativos y prácticos.

Reflexionar sobre "qué desempeño se deberá analizar" es importante porque es muy habitual encontrar entre los problemas que surgen a la hora de analizar el desempeño la tendencia, muy humana por cierto, de "evaluar" personas y no la perfomance de esas personas. Yendo a cuestiones más específicas, es decir la definición de los criterios que se utilizarán a la hora de la observación, la respuesta a esta pregunta nos lleva a distintas opciones: la observación de factores predictores del desempeño laboral (previsto en los capítulos XIII y XVIII del Decreto 2213/87 y en el Estatuto de la Universidad Nacional del Sur) Otros enfoques proponen analizar el "qué", es decir el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto permitiendo mayor grado de autonomía en el personal. Otra alternativa es el análisis de las competencias definidas por la OIT como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente y en forma continua una actividad laboral claramente identificada" que se observa a través de los comportamientos asociados a ellas.

A los efectos del presente trabajo considero las competencias como los criterios más adecuados para analizar el desempeño del personal administrativo de la U.N.S. ya que el análisis de los factores tiene una connotación demasiado estática no acorde al enfoque de desarrollo buscado y realizarlo por objetivos implicaría limitar a resultados cuantificables todo el cúmulo de responsabilidades asociadas a una organización que se dedica a brindar intangibles, es decir servicios.

En este sentido, entonces, se evaluarán aquellos aspectos relacionados con los comportamientos básicos necesarios que resultan fundamentales en el desarrollo del perfil de los empleados administrativos de la UNS.

¿Qué se observará concretamente?

- El comportamiento ante hechos reales en relación a los requerimientos del puesto.

- ¿A qué competencia corresponde este comportamiento?
- Frecuencia de ocurrencia de los comportamientos.
- ¿Qué grado de la competencia es desarrollado?

Las respuestas a "cómo" y "quien" debe analizar el desempeño nos llevan a estudiar los distintos enfoques que en el tiempo se han desarrollado, en honor a los requerimientos formales del presente trabajo, no me extenderé en un análisis exhaustivo de cada uno de ellos permitiéndome sólo mencionarlos. Los métodos tradicionales más utilizados son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, dejando en manos del jefe directo y a lo sumo una comisión la tarea de "evaluar". Las limitaciones de los métodos tradicionales de análisis de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad los nuevos métodos están cauterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto-evaluación y auto-dirección, mayor participación del empleado en su planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo de su desempeño. En este marco encontramos métodos como: evaluación participa por objetivos, la evaluación 360 grados.

La evaluación 360 grados es un sistema de desempeño donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, pudiendo incluir a otras personas como clientes internos y externos.

Se ha elegido esta forma de evaluación ya que, al permitir ésta su realización por todo el entorno del evaluado, genera las ventajas propias de la evaluación de los comportamientos por parte de múltiples observadores, incluyendo al propio evaluado, reduciendo de esta manera el impacto de la subjetividad de los evaluadores y aumentando su fiabilidad. Además, y para aumentar aún más su fiabilidad, se considerarán las opiniones relativas de cada observador con una importancia relativa diferente en función de las posibilidades de observación de cada persona elegida. Es por ello que se propone aplicar un Método de análisis del desempeño 360 grados corregido.

Respecto de la frecuencia de aplicación se sugiere, en la etapa de implementación en forma trimestral, y una vez ajustados todos los aspectos, una cada seis meses.

Un aspecto importante es la comunicación del análisis del desempeño. Es muy importante mantener la confidencialidad, debiendo quedar en manos del jefe directo y el director correspondiente realizar la devolución en forma personal, escrita y se planearán en conjunto las medidas de mejora.

Procedimiento para su implementación

Los pasos a dar son:
- Definición de los factores de comportamiento críticos, es decir las competencias derivadas del Análisis y Descripción de Puestos (perfil).
- Descripción de los comportamientos asociados a cada nivel de competencias.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación 360 grados.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del empleado superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

- Definición de los niveles mínimos requeridos para cada competencia.
- Capacitación y sensibilización de los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360 grados y de los planes de mejora.

Es importante destacar la necesidad ineludible de que estas acciones se lleven a cabo por un equipo interdisciplinario e intersectorial a fin de contar con visiones diferentes y lograr consenso en el diseño.

1.- Definición de los factores de comportamiento críticos, es decir las competencias derivadas del Análisis y Descripción de Puestos

Para esta definición es necesario contar previamente con las Descripciones de los Puestos administrativos de la U.N.S., si bien existe la definición de la misión de los principales puestos, no se cuentan con las descripciones mencionadas. En la actualidad se está realizando la clasificación de los distintos puestos administrativos de la U.N.S. con el objeto de planificar la estrategia de recolección de datos para su descripción.

Alguna de las competencias que podrían identificarse son:

Responsabilidad
Trabajo en equipo
Comunicación
Iniciativa
Orientación al cliente

2.- Descripción detallada de los comportamientos y niveles asociados a cada competencia

Un ejemplo de ello se puede observar en el Anexo I.

3.- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación 360 grados.

4.- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del empleado superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

Si bien el modelo propone la elección de los mismos por parte del evaluado, se considera que hasta que la organización no esté "culturalmente" preparada los evaluadores deberás ser elegidos por el equipo de implementación. Los evaluadores variarán según cada Puesto. Asimismo se prevé la ponderación relativa de la opinión de cada evaluador/observador en función de la cercanía o no al evaluado lo cual se proyectará en la posibilidad real de observar el comportamiento del mismo.

5.- Niveles mínimos requeridos

El esquema sugerido será, por ejemplo para una empleada de la Dirección de Economía Finanzas, Sector Tesorería

	Grado A 100%	**Grado B 75%**	**Grado C 50%**	**Grado D 25%**
Responsabilidad		X		
Atención al detalle		X		
Otras				

6.- Capacitación y sensibilización de los evaluadores.
Es muy importante trabajar previamente en la sensibilización de los evaluadores, que al ser un modelo de 360 grados alcanza a todos los miembros de la organización. Para lo cual la estrategia de comunicación deberá ser cuidadosamente planificada.

7.- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
Cada evaluador realizará la misma en los períodos definidos, la cual será procesada en el sistema diseñado a los efectos. Ver Anexo III

8.- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360 grados y de los planes de mejora.
Se realizará en una reunión con el evaluado previamente programada.

Conclusiones

El aporte del análisis del desempeño en la gestión del talento humano es muy importante ya que además de servir al empleado para el monitoreo de su propia carrera profesional, permite obtener información valiosa para el resto de las decisiones de recursos humanos.

Un aspecto discutido de este tipo de análisis es la fuerte influencia que la subjetividad de los evaluadores le imprime, aspecto que se reduce de forma significativa al elegir un modelo 360 grados corregido.

El crecimiento del talento individual genera ineludiblemente el del talento organizacional, para lo cual es vital el compromiso de la gestión y el uso de las técnicas más modernas para lograrlo.
Nuestras universidades se lo merecen.

Bibliografía

- IDALBERTO CHIAVENATO, “Gestión del talento humano”. Mc Graw Hill, 2002.
- JORGE AQUINO, ROBERTO VOLA-LUHRS, MARCELO ARECCO Y GUSTAVO AQUINO, “Recursos Humanos”. Ediciones Macchi, 2004.
- MARTHA ALICIA ALLES, “Desempeño por competencias”. Granica, 2002.
- BRIAN FRIEDMAN, JAMES HATCH, DAVID M..WALKER. “Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido”. Paidós empresa. 2000.
- Ley de Educación Superior.
- Estatuto Universidad Nacional del Sur.

Capacitación sobre los aspectos relacionales y afectivos en los procesos de trabajo y en las normas de organización del colectivo laboral.

Autores: **Rubens R. Mendez y Laura Laguarde**
Universidad Nacional de Mar del Plata

Introducción

¿A que denominamos trabajo en realidad? La empresa más sofisticada, la pequeña empresa, la organización no gubernamental, un ministerio, la municipalidad y la universidad tienen algo en común respecto a la organización del trabajo, y es que en todas ellas existe una clara diferencia entre lo que **hay que hacer** y lo que **se puede hacer**. Por ello los trabajadores de todas esas organizaciones tienen en común que ponen en juego estrategias y compromisos entre **lo que deben hacer, lo que es posible hacer, y lo que desearían hacer teniendo en cuenta lo que creen que es justo y bueno. (Dessors y Molinier 1998).**

Es así que trabajo, entonces, es **la actividad que efectivamente se hace** y que da lugar al enfrentamiento entre las posibilidades inteligentes y creadoras de los agentes con una organización del trabajo ya prescripta, y en la cual como resultado de este enfrentamiento puede surgir un mayor o menor **sufrimiento.**

El sufrimiento comienza cuando la relación hombre-organización del trabajo está bloqueada (Dejours 1990).

Al contrario de lo que preconizaba Taylor, las posibilidades de que una tarea concreta se realice, poco tienen que ver con las prescripciones para que se hagan y mucho tiene que ver con **las adaptaciones conscientes que realiza el operario o trabajador** (llámese experiencia práctica, saber hacer, conocimientos empíricos, conocimientos del oficio, etc.). Esto llega en oportunidades a tal punto que en ocasiones los agentes se ven obligados a salir de la legalidad y **hacer trampas (Dessorsa y Molinier, 1998)** para llevar a buen fin la tarea (rendición de viáticos, pedido de pasajes, presentación de expedientes).

Sin la puesta en marcha de la inteligencia práctica **(Dejours, 1992)** no habría trabajo real y es por eso que el mayor o menor grado de sufrimiento en el trabajo es el resultado de la posibilidad que tiene el agente de modificar la organización del trabajo en la que se encuentra.

El conocimiento de las normas de organización del colectivo laboral y los aspectos relacionales y afectivos. Junto con la deliberación común con el agente y el colectivo del que forma parte permiten conocer la dimensión subjetiva del trabajo, las interpretaciones, y el sentido que la situación tiene para ellos, objetivando lo vivido.

Es en este sentido que reflexionar sobre las **"reglas de oficio"** que son las que establecen las relaciones de confianza, las condiciones de la cooperación y los modos de convivencia en el trabajo, es muy importante. Ya que ellas son mucho más que técnicas

sobre **"el hacer"** y significan un espacio de construcción individual y colectivo. La desarticulación de las mismas, o la falta de reconocimiento, bloquea la relación**, sujeto - organización del trabajo.** Es entonces cuando la falta de sentido invade al trabajador y puede acumularse originando estrategias defensivas, que si fracasan, rompen el equilibrio psicosomático del agente.

A partir de este encuadre teórico es que presentamos a ustedes los avances preliminares de la experiencia que estamos realizando con los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Desarrollo de la Experiencia:

En cumplimiento del Programa de Capacitación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los autores presentaron el proyecto para la realización de un curso de capacitación. Este curso utiliza disparadores teóricos para que los trabajadores realicen el posterior análisis de su propia actividad laboral y la relación con la organización, teniendo presente los fines y objetivos que la sustentan y la realidad donde se encuentra inmersa en este momento histórico. Es por ello que también se trabajaron los temas correspondientes al contexto social donde desarrollan su trabajo, los aspectos relacionales y afectivos, la creatividad, cooperación, confianza, estrategias defensivas que implementan, las frustraciones y las satisfacciones que sustentan la cotidianeidad de sus tareas.

Los contenidos teóricos desarrollados fueron: la concepción tradicional y la concepción renovadora acerca del mundo del trabajo (CyMAT). La carga mental y psíquica en el trabajo. El trabajo estructurante y el sufrimiento en el trabajo. Costumbre, hábito y hábito inteligente. Organización prescripta y organización real del trabajo. Definición de trabajo. Creatividad, Coordinación, Cooperación, Confianza, Movilización subjetiva y trabajo. Las reglas del oficio, el colectivo de trabajadores. La función del reconocimiento en el trabajo. Stress y trabajo.

La Universidad Nacional de Mar del Plata, cuenta con 9 Facultades, Rectorado, Servicio de Salud, Servicios Sociales, Dpto. de Obras y Mantenimiento y Universidad Abierta. Tiene 600 trabajadores administrativos, 23.000 alumnos y 5.000 docentes aproximadamente. Se formalizaron dos cursos para trabajadores administrativos con 35 y 37 inscriptos en cada uno de ellos, habiendo finalizado el primer curso, el cual es motivo de esta presentación.

En este curso los inscriptos provinieron de las siguientes unidades administrativas: Rectorado, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Arquitectura, Facultad de Ciencias Exactas, Facultad de Ingeniería, Servicio de Salud, Servicios Sociales, Biblioteca Central.

Sobre los 35 inscriptos, los asistentes al curso fueron 24. Entre los participantes había profesionales (médicos, asistentes sociales).

Durante el curso los participantes expresaron desconocimiento acerca de sus derechos, en relación a los sistemas de seguridad y salud (A.R.T., pedido de licencias, pedido de carpetas medicas, etc). Se tomo conciencia sobre el vacío de información sobre estos temas atribuido, en un sentido a la falta de comunicación por parte de las personas

que tienen la responsabilidad de hacerlo, y por otro al descuido por parte de los trabajadores sobre estas reglamentaciones (¿ mecanismos de defensa?).

Se planteo además la existencia de una insuficiente articulación entre las distintas unidades funcionales que componen la Universidad (facultades, rectorado, unidades de servicios). Mostrando el grupo una clara percepción de la falta de reconocimiento en el trabajo por parte de sus superiores. En cambio sí se percibe el reconocimiento por parte de los pares.

Conclusiones de la Experiencia

Las conclusiones provienen de dos fuentes de datos: una, es la encuesta de satisfacción administrada a los participantes y otra, es la evaluación final.

En la primera la totalidad (100%) de los participantes expresaron que las actividades permitieron relacionar los temas y conceptos tratados con sus tareas habituales. Para ello el 72,25% de los asistentes manifestó que se tuvo en cuenta la experiencia laboral de los participantes y el 94,44% de los mismos aclaró que podría aplicar lo aprendido en su lugar de trabajo.

Respecto a las sugerencias u observaciones y en un orden de mayor a menor, las mismas fueron:

debería hacerse una segunda parte del curso con talleres aplicados a cada trabajo y en la sociedad actual deberían existir más horas dedicadas a tratar estos temas.

el curso debería haber contado con más tiempo para poder profundizar los temas.

el curso lo deberían realizar todos dentro del ámbito de la universidad (incluso las autoridades), incluso uno de ellos expresa que debería ser obligatorio.

un participante considera que se debería elevar un informe sobre el curso a toda la comunidad universitaria.

un participante expresa que sería deseable profundizar en temas como distress laboral y burnout.

Respecto a la evaluación final, esta última estaba centrada en que los integrantes del curso puedan pensar y dar cuenta de su lugar de trabajo, a partir de los disparadores teóricos desarrollados en el curso. Para ello se le hicieron tres preguntas:

Qué modificaría de las condiciones y medio ambiente de su trabajo?
Qué opina sobre el trabajo prescripto que desarrolla?
Qué opina sobre el trabajo real (lo que hace)?

Respecto a la pregunta 1: los participantes en su mayoría cuando hablan de las CyMAT todavía hacen hincapié en las condiciones que tienen que ver con el ambiente físico, expresando disconformidad por estas condiciones O sea que se observa como más fácil de identificar para los trabajadores las condiciones ambientales en la que desarrollan su tarea por sobre las otras condiciones, a saber: carga mental, carga psíquica, carga

física, tipo de gestión. Sin embargo comienzan a expresar dentro de las CyMAT, el reconocimiento de la importancia de analizar la organización del trabajo y la jornada laboral (por ello la demanda de mayor recurso humano y de discusión con "los responsables" sobre la configuración de esta jornada laboral). Así como de la preponderancia que está adquiriendo la tecnología en su ambiente laboral.

Respecto a la pregunta 2: los miembros del curso presentan a las reglamentaciones con las cuales se desenvuelven como obsoletas y los procedimientos que realizan como inadecuados. Esto lleva a una sobrecarga de las tareas prescriptas que es ignorada por los superiores. Definen a la tarea como monótona y repetitiva. Hay una gran cantidad de excepciones al trabajo prescripto (esto está planteado desde los participantes que son administrativos y no desde los profesionales). Es decir, que si bien los profesionales realizan tareas reglamentadas, el contenido de las mismas coincide con su hacer profesional y por ello no expresan la diferencia.

Respecto a la pregunta 3: los participantes plantearon que debe haber una toma de conciencia sobre que el trabajo real sea reconocido y de esta manera reemplace al trabajo prescripto. Lo que significaría la modificación de las presentes reglamentaciones y la creación de nuevas reglamentaciones. Así los participantes sentirían mayor respaldo en las tareas realizadas. Se expresa que todo este proceso debe ser con su participación activa, y con la posibilidad de ser escuchados por parte de las autoridades y/o responsables.

Teniendo en cuenta la visión rutinaria de la tarea que realizan, la mayoría expresó que siente satisfacción cuando puede rotar tareas o tomar la iniciativa en modificar las tareas que realiza o imponer tareas nuevas en su trabajo administrativo. O sea donde pueden aplicar la inventiva y la creatividad.

Sin embargo, una minoría de los participantes elevaron proyectos a la superioridad para modificar y mejorar los servicios de su lugar de trabajo. Así como proyectos para la creación de un Departamento Laboral. Entendiendo como función de este departamento el de ser un lugar donde los trabajadores puedan encontrar soluciones a sus problemas en el trabajo.

Conclusiones de los Autores

* Llama la atención que los participantes expresen que no tuvieron un curso que les proponga reflexionar sobre los aspectos de su tarea habitual. Ya que las ofertas de capacitación siempre se basan en la adquisiciones de nuevos conocimientos o habilidades para el desarrollo de la tarea, no para la reflexión sobre esa misma tarea (método de gestión de recursos humanos orientado hacia la programación neurosistémica-cognitiva-comportamentalista?). Ante esta situación nos parece probable enunciar las hipótesis que desde los organismos de dirección pueden estar prevaleciendo:

Hipótesis 1: se privilegia la adquisición de herramientas de tipo cognitivo-comportamental para llevar adelante la organización. Basado en la no presentación de problemas sino soluciones y en la negación de los estados de ánimo, sino en la acción. Reforzando así los mecanismos de defensa.

Hipótesis 2: no se desea proponer la deliberación sobre los procesos que se debaten al interior de la organización del trabajo, desautorizando la contribución de los trabajadores sobre esos mismos procesos. Ya que se puede reconocer que el sistema falla y se admitiría que las direcciones no tienen el dominio real. **(Guiho-Bailly, M. y Guillet, D. 1998)**

* El concepto de colectivo laboral no se encuentra integrado en forma conciente. Los participantes del curso atribuyen esa falta de conciencia al no reconocimiento del sector administrativo por parte del resto de la comunidad universitaria (docentes, graduados, autoridades). Se debe mencionar que el Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata en la actualidad, nomina a los trabajadores administrativos como "personal no docente". Con toda la carga negativa que esa calificación significa para el reconocimiento de las tareas que este sector realiza. Sin embargo, hubo conciencia de la existencia de **"reglas del oficio"** en el espacio laboral. Lo que significa que hay cooperación, confianza y deliberación en algún grado, para poder establecerlas.

* Respecto a la reapropiación que el trabajador hace sobre el contenido significativo del trabajo y que tiene que ver con el reconocimiento del mismo. Los participantes acordaron que pueden recibir **juicios de belleza(Dejours, C. 1998)** (los que están realizados por sus pares y en línea horizontal), pero que es excepcional recibir **juicios de utilidad(Dejours, C. 1998)** (los que realiza la jerarquía).

* Si bien la Universidad utiliza sus investigadores, extensionistas y docentes para la realización de los cursos de capacitación. No utiliza esos mismos recursos humanos para la confección de políticas universitarias en Recursos Humanos.

Nota:*Universidad Nacional de Mar del Plata.* Grupo de Extensión: "*La influencia de los aspectos relacionales y afectivos del colectivo laboral en el ámbito de trabajo (RE.S.OB.)"* Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social. Grupo de Investigación: *"Alejandría"* Facultad de Humanidades. Grupo de Investigación*"EIEM"* Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social.

Bibliografía

CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LA ARGENTINA. Volúmenes I y II. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales y Ed. Humanitas. Bs.As. 1987.
DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M.P. Organización del Trabajo y Salud de la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE(CONICET) y Ed. Lumen-Humanitas. Bs.As. 1998.
DEJOURS, C**.** El Factor Humano. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE (CONICET) y Ed. Lumen-Humanitas. Bs. Aires. 1998.
DEJOURS,C. Trabajo y Desgaste Mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo. Ed. Humanitas. Bs.Aires. 1990.
FITOUSSI, J.P. y ROSANVALLON, P. La Nueva Era de las Desigualdades. Ed. Manantial. Bs.As. 1997.
MENDEZ, R. y RUZCOWSKY, A. Estado, Democracia y Desigualdad, algunas fracturas en la construcción de Identidades. Ed. Eudeba. Bs. Aires. 2000.
MENDEZ, R. Desgaste Mental en los procesos de Trabajo en Teoría y Práctica del trabajo social en Empresa. Ed. Humanitas. Bs.Aires.1994.

NEFFA, J. El Proceso de Trabajo y la Economía de Tiempo. Contribución al análisis crítico de K.Marx, F.W.Taylor y H.Ford. Ed. Humanitas. Bs.As. 1989.
NEIRA, Ma. Cuando se Enferman los que Curan. Impreso por Gambacop. Cordoba.

Modelo De Evaluación Del Clima Organizacional Para Personal Administrativo De Universidades Nacionales. Una Aproximación

Autores**: Cras. Cecilia Lucaioli, Claudia Pasquaré, Mariana Zubini, Lic.Samanta Perez Achil**
Universidad Nacional Del Sur

Introducción

En el marco de la profesionalización de la gestión técnico administrativa de las universidades nacionales, conceptos como "calidad", "logro de objetivos", " planificación", "resultados" , "eficiencia" ya no son privativos de cierto tipo de organizaciones y ciertamente en la actualidad ya están instalados en la mente de todos y cada uno de nosotros, miembros de esta comunidad educativa.

La responsabilidad sobre nuestro propio trabajo y la responsabilidad social de nuestros actos como miembros de una institución que se dedica a "crear futuro" mediante el desarrollo del capital humano de nuestra sociedad hace que debamos comprometernos con el logro de objetivos institucionales dentro de parámetros como calidad, eficiencia y excelencia.

Todos sabemos que en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito para una organización el hecho de que tenga las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., hoy en día lo que más diferencia a una organización de otra, es la calidad de su gente, especialmente la que trabaja con entusiasmo para que los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. La ventaja competitiva de una organización está en su capital humano.

Es decir, los objetivos de su área o sector sólo se puedan lograr satisfactoriamente a través de la calidad del trabajo de su gente. Algunas de los aspectos que influyen directamente en la problemática planteada, son las condiciones ambientales, los recursos físicos, las redes comunicacionales, las relaciones interpersonales y las políticas de recursos humanos entre otros. Estos aspectos son algunos de los elementos constitutivos del CLIMA LABORAL.

En definitiva la evaluación del clima organizacional como elemento "testigo" de la satisfacción laboral nos permitirá saber cuan lejos o cerca estamos de contar con TALENTO INDIVIDUAL, es decir la conjunción de capacidades, compromiso y acción de las personas.

Es por ello que este trabajo tiene como **principal objetivo**:

Diseñar un modelo de medición del clima laboral para el personal no docente del agrupamiento administrativo de universidades nacionales.

El cual permita:

- Conocer la percepción general del clima laboral que tienen los miembros de la organización.

- Identificar las dimensiones que tienen mayor importancia en la valoración del clima en las personas de las universidades.
- Establecer estrategias de intervención para mejorar el clima de trabajo.
- Verificar el impacto que la utilización de un instrumento de este tipo puede tener en los miembros de la organización .

Para lo cual se realizaron las siguientes tareas:

1. Relevamiento bibliográfico del tema.
2. Diseño del Modelo de Evaluación del Clima el cual incluye:

   a) Definición de las dimensiones a relevar.
   b) Procedimiento de recolección de datos.
   c) Estrategias de difusión de la evaluación (plan de comunicación interna)
   d) Sistema de procesamiento de datos.
   e) Esquema de análisis de datos.

Desarrollo

Marco teórico

Qué es clima organizacional?

Aun cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos hasta atributos percibidos y subjetivos. El enfoque mas útil para la definición del clima probablemente se encuentra entre estos dos extremos. Por lo tanto:

a) El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en el aspecto físico de la organización.
b) Otro enfoque vincula al clima organizacional con los valores y las necesidades de los individuos, mas que con las características de la organización.
c) Finalmente, la definición mas utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

El clima organizacional como variable interpuesta.

El clima organizacional actúa como "intermediario" para enlazar cosas tales comola estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Los estudios de Litwin y Stringer: Han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Sus estudios subrayan la íntima asociación entre liderazgo y clima y observan que el estilo de liderazgo afecta significativamente el clima organizacional dado que variando el estilo de liderazgo se crean distintos climas, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Litwin y Stringer utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

1. Estructura:Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. *Responsabilidad (empowerment):* Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. *Recompensa:* Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. *Desafío:* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. *Relaciones:* Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. *Cooperación:* Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. *Estándares:*Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. *Conflictos:*Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. *Identidad:*Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Nuestro universo: las universidades nacionales y la Universidad Nacional del Sur

Las Universidades Nacionales forman parte del Sistema Educativo Nacional, regulado por la Ley de Educación Superior, teniendo a su cargo la Enseñanza Superior Universitaria.

El Estado es el responsable indelegable en la prestación de este servicio, así como de garantizar la accesibilidad al medio físico, servicios de interpretación y los apoyos técnicos necesarios para las personas discapacitadas y el aporte financiero para el sostenimiento, garantizando su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines.

Las universidades son entidades caracterizadas por su autonomía académica e institucional., siendo condición para su funcionamiento: la promoción de la excelencia, asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente y la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria. Poseen autarquía económica financiera, en este marco y dentro de otras atribuciones corresponde entre otras atribuciones fijar el régimen de administración de personal, lo cual permitiría generar medidas de intervención sobre el clima laboral.

Focalizándonos en la Universidad Nacional del Sur, ésta fue creada el 5 de enero de 1956, sobre la base del Instituto Tecnológico del Sur. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires.

Acorde a lo establecido en su estatuto su fin consiste en la formación integral de sus miembros, capacitándolos para el ejercicio de las actividades científicas y profesionales, inculcándoles el respecto a las normas e instituciones de la Constitución Nacional

Son sus miembros integrantes: alumnos, docentes (profesores y docentes auxiliares) y personal no docente. Será considerado miembro del personal no docente todo empleado que revista en forma permanente, cumpliendo servicio efectivo en las funciones para las cuales ha sido designado.

Representantes de cada uno de estos claustros forman parte de sus órganos de gobierno: Asamblea Universitaria (ejerce el gobierno superior), Consejo Superior Universitario: (ejerce el gobierno directo), Rector, Consejos Departamentales y Directores Decanos.

Su organización académica y administrativa adopta la estructura departamental, con el objeto de orientar sistemáticamente las actividades docentes y de investigación agrupando áreas afines.

El personal administrativo desarrolla sus tareas en la Administración Central y en los distintos Departamentos académicos ubicados según la siguiente descripción: El edificioubicado en la Av. Colón 80 concentra diversas dependencias administrativas, correspondió originariamente al complejo central de la UNS previa a la construcción del complejo de Av. Alem. En el Complejo ubicado en Av. Alem 1253 funcionan gran parte de los departamentos académicos.

En el mismo predio se encuentran otros edificios con distintos fines. Sobre la calle 12 de octubre funcionan los Dptos. de Humanidades, Economía. Geografía y Ciencias de la Administración; el Dpto. de Derecho funciona en un edificio ubicado en la primera cuadra de Av. Colón. En la zona de la ciudad conocida como "Altos de Palihue" se encuentra otro complejo edilicio de la UNS donde funciona el Dpto. de Agronomía

Resultados

En relación al objetivo planteado para el presente trabajo los resultados corresponderán a la caracterización del modelo de evaluación del clima organizacional. A continuación se explicará sucintamente cada elemento del modelo.

a) Definición de las dimensiones a relevar.

Como ya se expresó, en la evaluación del clima deben tenerse en cuenta atributos organizacionales y personales. Es de la interacción de la persona con el entorno como se obtiene la resultante del clima que es por tanto, un concepto multidimensional.

Según se centre el análisis en los atributos organizacionales o personales y según se quiera incidir en el aspecto objetivo o perceptible del clima, obtendremos los distintos enfoques que en la evaluación del clima organizacional se pueden realizar. Según este enfoque las *variables implicadas en la evaluación del clima laboral* son las siguientes:

- Variables relativas a la organización: (tamaño, estructura, administración de Recursos Humanos)
- Variables personales del trabajador: aptitudes, actitudes y motivaciones
- Variables resultantes: Grado de satisfacción y productividad.

Es por ello que las dimensiones que consideramos que representan este enfoque son las definidas por Litwin y Stringer.

b) Instrumento de recolección de datos.

Las variables que orientaron sobre qué contenido debía darse al cuestionario de clima laboral que cumplimentará el personal de la Universidad se describen a continuación:

- Clases de trabajo
- Nivel de organización
- Dimensión de la organización
- Homogeneidad
- Valores empleados
- Influencia del jefe "hacia arriba"
- Sistema de recompensa
- Personalidad de dirigente

Junto con el perfil actual del clima laboral, puede obtenerse el perfil deseado por los empleados, haciendo dos preguntas por cada aspecto, una primera relativa a la percepción que el trabajador tiene sobre cada uno de los factores y, a continuación, otra sobre cómo desearían que se concretaran en la universidad dichos factores.

De la consideración de estas variables surge la orientación sobre el contenido del cuestionario de clima laboral.VER ANEXO I.

c) Procedimiento de recolección de datos.

Al abordar el instrumento definido el análisis de percepciones individuales sobre cuestiones que avanzan sobre el interior y el "mundo privado" del trabajador en su ámbito laboral; es muy importante garantizar el anonimato del cuestionario y los canales de distribución y recolección de los mismos deben ser distintos a los canales formales (jefe directo por ejemplo).

d) Estrategias de difusión de la evaluación (plan de comunicación interna)

La aplicación de un modelo de este tipo puede generar en los miembros de la organización inquietud, resistencia, rumores o expectativas irreales. Es por ello que la definición de una estrategia de comunicación que neutralice los posibles efectos y que logre la participación colaborativa de los miembros es vital para que el modelo permita llegar a conclusiones para la mejora del clima organizacional y por consiguiente de la satisfacción en le trabajo.

e) Sistema de procesamiento de datos.

Se está trabajando en el diseño de un soft para su procesamiento.

f) Esquema de análisis de datos.

De los datos numéricos obtenidos en las puntuaciones dadas por los trabajadores a las distintas preguntas del cuestionario se obtiene un perfil actual del clima laboral dentro de la Universidad, perfil que puede contrastarse con el planeado por la dirección, aquél que quiere alcanzar.

La posibilidad de observar distintos aspectos es muy amplia, por ejemplo se podrá analizar el clima laboral resultante en general, el cual podrá clasificarse en alguna de las siguientes categorías:

Autoritarismo explotador*: Existen p*ocas interacciones entre los superiores y los subordinados, se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. El ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, rara vez se reconoce el trabajo bien hecho.

Autoritarismo paternalista*:* Los directivos toman directamente la mayor parte de las decisiones; la dirección tiene una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protege a sus empleados pero no confía totalmente de su conducta.

Consultivo*:* la estrategia la determina el equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la universidad, los trabajadores toman decisiones dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo*:* las decisiones se toman a todos los niveles dentro de la universidad; los directivos confían plenamente en los empleados.

CONCLUSIONES

El potencial de este tipo de modelo es tan grande como lo es la importancia de la evaluación del clima reinante en las organizaciones.

No sólo puede utilizarse en forma periódica y sistemática como una herramienta de monitoreo, si no que puede servir a los efectos de realizar investigaciones específicas.

Metodológicamente usar la medida perceptiva de los atributos organizacionales se considera como la alternativa más completa al centrarse no sólo en las variables organizativas sino en cómo el individuo filtra la información referente a sucesos acaecidos en su entorno, características de la organización y las propias características personales.

Ahora bien, para realizar el análisis del clima de la Universidad habrá que evaluar elementos tales como:

- El grado de libertad de cada empleado sobre su trabajo, respecto a la universidad, aspectos como su preparación y autonomia.
- El sistema de retribuciones (si existen recompensas, incentivos, etc.)
- La cooperación o colaboración entre diferentes empleados y/o superiores.
- La experiencia de los anteriores empleados detectando si existen patrones de comportamiento que indudablemente influirán en la eficiencia.
- El establecimiento de objetivos y procedimientos claros y precisos para toda la entidad y sus departamentos.

Es importante considerar que en el momento en que se comiencen a tomar las medidas por parte del equipo directivo, encaminadas a conseguir una mejora del clima organizacional dentro de la Universidad pueden surgir limitaciones al cambio. No obstante, ***la mejora del clima dentro de las Unidades Administrativas redundará en unas* mejores *condiciones en la prestación del servicio público por parte de sus empleados.***

Bibliografía

- Ley de Educación Superior.
- Estatuto Universdad Nacional del Sur.
- Páginas web visitadas: www.uns.edu.ar
- GARY DESSLER, "Organización y Administración, enfoque situacional" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Metodología de Encuestas, SIPIE, Revista de la Sociedad Internacional de Profesionales de la Investigación en Encuestas (SIPIE), sobre Metodología de Encuestas:http://www.ual.es/~arojas/revista.htm
- Metodología de Encuestas. Vol 2, Num 1, 2000, 117-133.)CÓMO HACEN ENCUESTAS LOS ENCUESTADORES? Bélgica Romero. Carlos Camacho de Aguas Calientes:http://www.us.es/compromiso/libreconf/mentiras/comohacen.doc
- RECURSOS HUMANOS - Medición del Clima Laboral en las Organizaciones. http://www.gerentes.com/rrhh.htm

Capacitación en Servicio

Lineamientos para la Formulación de un Anteproyecto de Mecanismos para capacitar-en-servicio a los agentes de la planta NoDocente de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Autor **Mario Eduardo Corbacho**
Universidad Nacional de Mar del Plata

Introducción.

Elementos para un diagnóstico

Los lineamientos para la formulación de este Anteproyecto, intentan poner de manifiesto aquellas cuestiones que hemos considerado sobresalientes para la fijación de un marco posicional sobre el tema de la Gestión del Personal basada en la mejora continua.

Entre esas cuestiones abiertas al debate, es posible mencionar los siguientes puntos:

- las universidades no son productos concluidos, son organizaciones en las que trabajan personas -docentes, técnicos, administrativos- y lo hacen con personas - estudiantes - quienes se encuentran en proceso de constante formación.
- el conocimiento que en las universidades se crea, transmite y distribuye está en permanente modificación y ello debe ser admitido en cualquier tipo de evaluación que se intente diseñar para ser aplicado a los recursos humanos de la organización.
- la existencia de un número considerable de agentes No-Docentes, cuya actividad en la UNMDP es su principal fuente de ingresos económicos y su motivo fundamental de desarrollo profesional, es un dato relevante que indica una especial forma de pertenencia y referencia grupal.
- la legislación nacional vigente (ley 24521) indica en su artículo 53 que el personal no-docente tenga representación en los órganos colegiados con el alcance que determine cada universidad, lo que compromete la presencia de este nuevo claustro en el gobierno participativo. Esa inclusión reformula y respalda la exigencia por lograr un nivel acorde de preparación en el ámbito de la gestión.
- los agentes de la planta permanente están ubicados jerárquicamente en la estructura visible de la organización y su movilidad -vertical y horizontal- dentro de la misma depende estatutariamente del Rector. (art. 96 inciso 7).
- el ingreso laboral a la Universidad y las probabilidades de movilidad ascendente y lateral de sus agentes no-docentes, no poseen una normativa específica de estricto cumplimiento, ni indicadores de calidad referidos al valor intrínseco atribuido a este personal de acuerdo con criterios expresos.
- los intentos por institucionalizar la capacitación, la actualización y/o el perfeccionamiento de estos agentes, han sido de errática ejecución y con disímiles resultados, sin evaluaciones de público conocimiento. (De estos intentos no han quedado registros observables, más allá de las certificaciones que, probablemente, obren en los legajos personales de quienes participaron voluntariamente en dichas acciones).
- los deberes y los derechos de los agentes no deben quedar limitados solamente al cumplimiento estricto de sus funciones, a su presencia horaria en el lugar de trabajo -según lo detallado en el nomenclador- y al cobro de una retribución mensual, legalmente acordada.

- los deberes y los derechos, se proyectan hacia la construcción de una calidad de vida que incluye la formulación de expectativas, de metas y de resultados tangibles, que son elaborados y constituidos en la historia personal de cada trabajador no-docente, a través de procesos conscientes e inconscientes.
- las expectativas de la organización sobre el desempeño de sus agentes y el grado de rendimiento de los mismos, mantienen una estrecha relación cuyo significado es clave para la comprensión del funcionamiento total de la universidad.
- la calidad y los rendimientos no siempre se miden en relación con las metas y las misiones que se propone la universidad, sino que debe tenerse en cuenta lo que acontece en la compleja trama interinstitucional de efectos y causalidades, donde cada universidad juega su rol en un espacio y en un tiempo dados.
- la capacitación-en-servicio es, en esta proyección, una demanda sentida por el estamento no-docente y una oferta cierta que la conducción política de la organización universitaria debe asegurarle, en cumplimiento de lo expresado en el preámbulo de su Estatuto vigente: "La racionalidad en la organización de la gestión estará fundada en las acciones que propicien las condiciones necesarias para el logro de los fines y propósitos de la misma."

Desarrollo:

1) Nuestra institución universitaria, como "garante de las formas democráticas de distribución del conocimiento", se encuentra en condiciones de analizar la demanda de su personal de planta permanente. Éste requiere la operacionalización de decisiones políticas, convertidas en acciones y actividades obligatorias, graduales y constantes - tanto de capacitación como de actualización y de perfeccionamiento -, orientadas todas ellas hacia un mejor desempeño de la actividad técnica y administrativa cotidiana.

2) El sistema educativo universitario argentino no ha logrado, hasta la fecha, identificar adecuadamente un procedimiento de evaluación -práctico, consensuado y aplicable-, que pueda ser adaptado en las diversas situaciones particulares de los trabajadores no-docentes. En un primer paso, la propuesta es limitarse a la descripción de situaciones básicas, señalando problemas críticos. La identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resumida en el modelo FODA puede ser expuesta como una forma concreta de operacionalizar lo dicho.

3) En este Anteproyecto se intenta además brindar para el análisis, la crítica y el enriquecimiento diversas alternativas, que siendo legalmente viables y administrativamente ejecutables, faciliten la puesta en marcha de acciones que operacionalicen una estrategia consensuada de:

- ingreso,
- permanencia,
- promoción,
- estímulo ,
- jerarquización y
- desvinculaciónpara todas las categorías y agrupamientos del personal no-docente de las Universidades Nacionales, con actividades adaptables a cada realidad local.

Propuestas

Cada una de las acciones que sean propuestas a través de los miembros del claustro no-docente y de los organismos internos competentes, tales como las agremiaciones, las asociaciones internas, las ONG, los agrupamientos y las dependencias de la burocracia universitaria, tendrá como objetivo cimentar un ámbito de debate, en el que se propicien soluciones de fondo a:

- la problemática de la capacitación del agente no-docente,
- su jerarquización en la estructura universitaria y
- el estímulo de su comportamiento laboral en la organización.

Para ello, las actividades a llevarse a cabo en la universidad deberán estar enmarcadas en una estrategia con límites cuali y cuantitativos, cuyo listado siguiente no intenta ser exhaustivo sino meramente orientativo:

1.Las acciones que se incluyan en la capacitación-en-servicio deberán estar incorporadas en el horario laboral del agente.

2. La sugerencia para su extensión horaria, es que cada uno de los agentes deberá tomar un mínimo de 35 (treinta y cinco) horas de capacitación-en-servicio por año calendario, no acumulable ni transferible.(es el equivalente a la carga horaria de una semana laboral)

3.Se tenderá a la centralización del diseño, la implementación y la evaluación de las actividades de capacitación-en-servicio, a través de un organismo de coordinación cuya denominación, estructura, reglamentación interna y dependencia funcional, concuerden con las normativas estatutarias y legales vigentes.

Dicho organismo será el instrumento universitario preferente para:

- la capacitación de todos los agentes de la planta permanente,
- el fomento de su perfeccionamiento,
- el desarrollo de actividades participativas de aplicación laboral,
- la difusión de experiencias de trabajo en el ámbito universitario nacional y regional (Mercosur)

4.El organismo de coordinación elevará al Rectorado un plan anual de actuación, en el que se incluirá el detalle de las acciones conducentes a esa capacitación.

Las actividades serán ofrecidas por las distintas instancias universitarias, como respuesta a las expresas demandas puntuales del personal y que hayan sido tabuladas por los órganos competentes.

Se propiciará un permanente diálogo internivelar e intrauniversitario, tendiendo paulatinamente a la integración con las demás universidades nacionales y de la región, en un calendario de flexible cumplimiento.

5. Ese organismo de coordinación deberá ofrecer permanentemente un curso o módulo introductorio al quehacer de la universidad, dirigido a todos aquellos agentes que aspiren a incorporarse o que hayan sido recientemente incorporados (hasta un año de antigüedad). Se considera un factor decisivo el significado que tiene el primer año de trabajo para el nuevo agente, como período básico de aprendizaje.

En dicha actividad se incluirán temas básicos relativos a:

* Ley de Educación Superior y sus decretos complementarios;

* Estatuto Universitario;

* Régimen laboral del no-docente;

* Normas de Procedimiento administrativo

* Normas para la redacción y el diligenciamiento de la documentación administrativa

* Organigrama ministerial referido a la enseñanza superior;

* Organigrama y visión histórica de la Universidad;

* Carreras de Grado y de Pos-Grado existentes.

* Organismos y Actividades extracurriculares de desarrollo habitual en la Universidad

En este contexto es analizable también la formalización de un sistema de tutorías , que cobije al nuevo empleado durante su período de incorporación a la universidad.

6. Los directores de la planta permanente (categorías 10 y 11) serán los responsables primarios de estimular, facilitar y evaluar el proceso de capacitación continua en el personal bajo su dependencia y además tendrán a su cargo la formalización del curso o módulo introductorio y del régimen de tutorías.

La participación de este personal jerarquizado en la formación de los niveles inferiores de la estructura administrativa y técnica universitaria, irá paulatinamente:

- creando ambientes laborales de superación y colaboración,
- favoreciendo el espíritu de equipo acotadamente competitivo
- generando mayores sentimientos de pertenencia a la universidad y de utilidad del trabajo individual y en equipo a realizar en el corto y el mediano plazo.
- transmitiendo convicciones de eficiencia y responsabilidad
- orientando los comportamientos hacia la prevención de incidentes y conflictos personales y laborales en el ámbito del trabajo cotidiano.
- adecuando las medidas necesarias para la incorporación y el desempeño eficiente de aquellos aspirantes con discapacidades que ingresan a la Administración Pública dentro del cupo legal establecido.

7. Para cumplir con lo expuesto en los puntos anteriores, el personal jerarquizado deberá también recibir el entrenamiento adecuado dentro de la política de capacitación en servicio, a través de docentes especialmente competentes en la formación de liderazgos medios y superiores de la burocracia estatal. Simultáneamente se vitalizará la capacitación de la planta jerarquizada haciendo que sean esos propios agentes quienes gestionen su actualización y perfecccionamiento continuo, aprovechando los contactos institucionales que facilitan la integración con otras universidades del país y de la región.

8. La gestión eficiente de los recursos humanos - que son siempre escasos y costosos -, garantiza la participación de un mayor número de sectores en el funcionamiento de la universidad, asegurando una objetiva priorización, una correcta prospección y una adecuada evaluación.

Se tenderá en este organismo de coordinación a posibilitar la participación protagónica de los agentes no-docentes en la elaboración y en el desarrollo de la programación anual.

9. Será de suma importancia analizar los instrumentos administrativos, legales y presupuestarios de estimulación para aquellos agentes jerarquizados que hayan alcanzado el tope escalafonario, proponiendo alternativas viables que induzcan a la mejora continua en su desempeño.

10. El organismo de coordinación tomará los recaudos suficientes para llegar a diseñar y establecer medidas previas a la jubilación de los agentes, que eviten los cortes bruscos de su actividad laboral, con los potenciales efectos negativos en la vida de relación del empleado que se desvincula abruptamente de su ámbito cotidiano. Se revalorizará la experiencia del agente próximo a la jubilación, a través de acciones orientadas a rescatar la memoria laboral de la institución universitaria.

Conclusiones

Estos lineamientos - originariamente previstos para ser discutidos en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata y adaptarlos a su realidad -, son presentados hoy a la consideración y a la crítica de los miembros permanentes de la comunidad universitaria argentina, como un aporte a la tarea todavía inconclusa de jerarquizar la labor cotidiana en los servicios de la administración pública universitaria.

1. Para la puesta en marcha del Anteproyecto se estima indispensable articular en forma dinámica las siguientes variables y analizar las probabilidades de nuevas inclusiones a través del debate, la experiencia y el ajuste a las legislaciones específicas:

- la demanda de capacitación, mensurada y tipificada, del personal no-docente en cada Universidad.
- la oferta académica mensurada de cada Rectorado, que satisfaga esa demanda concreta.
- la oferta académica incluida en los planes de estudio de las distintas carreras de grado y de postgrado de las Facultades, Institutos y Escuelas.
- la oferta académica de las Facultades que pueda ser brindada en el área de su extensión universitaria y a través de sus actividades ad hoc.
- las actividades académicas y/o laborales extrauniversitarias que puedan ser acreditables en cada caso, según criterios consensuados.

2. La reducción de los costos y los tiempos deberá ser especialmente valorada en el momento de la elección de alguna de las ofertas brindadas. Junto con ello, al ejercer esa opción, se deberá reafirmar la defensa de la igualdad de oportunidades y la garantía de niveles deseables de capacitación.

3. Es importante también especificar que, solamente con un alto grado de participación real de los sectores involucrados (entre ellos: autoridades políticas, agentes no-docentes, gremio, agrupaciones internas, dirección de personal, dirección de asuntos jurídicos), será posible salvar los obstáculos que generan habitualmente y en forma incisiva:

- las competencias ficticias,
- las desconfianzas mutuas,
- el clientelismo partidario, sindical o ideológico
- el peso de las estructuras invisibles
- los prejuicios de estrato y
- la inercia generalizada de toda dependencia de la administración pública.

Bibliografía

* Pérez Lindo, Augusto: Informe Final sobre Elaboración y Validación de un modelo de indicadores para la evaluación institucional de las Facultades de Ciencias Económicas. Buenos Aires . UBA.. mimeo s/f.

* Mora Ruiz, J.G. Calidad y rendimiento de las instituciones universitarias. Consejo de Universidades. Madrid. 1991.

* Instituto Nacional de Administración Pública - Publicación periódica: Documentación Administrativa DA Nro. 223 - Técnicas gerenciales en la Administración Pública - Buenos Aires - julio-septiembre 1990

* Weber, Max : Qué es la burocracia? - Bs Aires. Leviatán. 1991.

* Chiavennatto, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración

Bogotá. Mac Graw Hill. 1988,

* Harvard University Press : Dirigir Personas. Bilbao. Edit. Deusto. 2000

De la administración de personal a la gestión del talento humano
Algunas consideraciones

Autores: **Claudia Pasquare, Mariana Zubini, Cecilia Lucaioli, Fernando Menichelli**
Universidad Nacional Del Sur

Introduccion:

En la actualidad referirse a gestión de recursos humanos implica representaciones mentales distintas en cada receptor.

Esta diversidad tiene su origen en los supuestos distintos con los que las organizaciones establecen relaciones con sus empleados.

No es extraño hoy encontrar organizaciones donde prevalece la antigua modalidad de relación antagónica y conflictiva entre empleados y organizaciones, ya que se cree que los objetivos de ellas son incompatibles con los objetivos de las personas que la forman.

Tampoco es raro hoy hallar (para nuestra alegría) organizaciones que ya reconocen que la relación descripta en el párrafo anterior sólo puede llevar a resultados de ganar-perder, lo cual no es beneficioso para ninguna de las partes. Esto ocurre porque no se considera que, en realidad, existe una relación de mutua dependencia donde las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Lo mismo para las personas, ya que las organizaciones constituyen el medio de alcanzar objetivos individuales que jamás podrían conseguir mediante el esfuerzo personal aislado.

Esto nos lleva al planteo realizado por Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano" cuando se refiere a que el asunto básico consiste en optar por tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización.

Tratarlos como recursos de las organizaciones implica el supuesto implícito de que las personas son sujetos pasivos de la acción organizacional. Al respecto Mario Ackerman en su libro "Si son humanos, no son recursos. Pensando en las personas que trabajan" disiente y cita a SINZHEIMER quien planteaba que "el trabajo es una energía esencial. Quien presta trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo. El trabajo es el hombre mismo en situación de actuar". En función de ello cabría preguntarse si resulta adecuado un modelo de gestión de recursos humanos que trabaje con el supuesto implícito de que las personas son meros "entes pasivos".

Pensar en las personas como socias de las organizaciones implica reconocerlos como proveedoras de talentos únicos que les permiten convertirse en activadores inteligentes de los recursos organizacionales y por ende en sujetos activos capaces de manejar sus destinos y los de las organizaciones.

Ahora bien, pasar de un modelo a otro implica grandes desafíos. A priori ya podríamos concluir que resulta básico analizar sobre que supuestos trabajan las organizaciones en relación al lugar que ocupan las personas en ellas.

Además de ello es importante tener en cuenta que la posibilidad de que un modelo sea mas adecuado que otro no puede estudiarse "en el aire", ya que si bien parece hoy ya no discutirse la necesidad de considerar a las personas como socias de las organizaciones, existen otras variables a la hora de analizar la factibilidad y viabilidad de mutar de uno a otro modelo. Aspectos como la estructura organizacional predominante, la cultura organizacional, el ambiente organizacional, elformato del trabajo, el tamaño de la organización, el nivel de autonomía que podrá tener el sector son sólo algunas de las variables a analizar.

No es necesario destacar la complejidad del problema que la adhesión a uno u otro modelo de gestión de recursos humanos representa, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo: analizar las posibilidades reales que tienen las universidades nacionales de pasar de un modelo de Administración de Personal a uno de Gestión del Talento Humano. Para lo cual vamos a enfocarnos en el análisis de los aspectos que hacen a la viabilidad de pasar de un modelo a otro centrándonos en el estudio de la estructura y la cultura como variables relevantes.

Desarrollo:

Las universidades desarrollan su actividad en un entorno específico relativamente estable. Dicha estabilidad se la da el Estado y el afianzamiento y consolidación de las instituciones políticas económicas y sociales que se han ido vertebrando en su seno. Esta consideración no debe dejar fuera del análisis que las organizaciones, sean públicas o privadas, se desarrollan en sistemas abiertos e interdependientes. Por ello una de las características requeridas de las organizaciones actuales es la flexibilidad de sus estructuras, que pueden permitirles, afrontar los cambios con los mínimos costos posibles.

Las estrategias y tácticas que habitualmente ponen en marcha las organizaciones públicas y privadas para afrontar la presión y los cambios que se producen en el entorno se orientan a la modificación de la estructura, mediante un rediseño que le permita restaurar el equilibrio en ese entorno cambiante. En este sentido las organizaciones públicas tienen más dificultades que las privadas a la hora de introducir modificaciones tendientes al logro de una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios provenientes de sus entornos.

Max Weber, mentor del Modelo Burocrático, imagino un modelo de control social, que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada, modelo que se replica en las universidades nacionales.

El proceso de formalización en cualquier organización intenta ofrecer una representación explicita de las conductas esperadas de los miembros pero, a diferencia de lo que ocurre en los modelos burocráticos ello no implica admitir que sólo dichas normas pueden utilizarse en los hechos para explicar las decisiones individuales, ni que las regulaciones formales aseguren por sí mismas la racionalidad del sistema; las

organizaciones para desarrollarse necesitan que su propio sistema de operación incluya cierto grado de flexibilidad y posibilidad de adaptación, ello requiere promover y preservar las capacidades de iniciativa e innovación en sus miembros, en sus grupos componentes, en lugar de mantener un rígido control sobre la aplicación de los procedimientos definidos por sus estructuras internas. El bajo grado de desarrollo en dichas capacidades son características distintivas de las organizaciones burocráticas.

La organización Burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores. Los modelos de actividad burocrática a que obedece, como ser la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizados que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno; cuando una regla no permite efectuar las actividades prescriptas de manera adecuada, la presión que nace de una presión así disfuncional no concluye con el abandono de la regla, sino por el contrario en su amplificación y su fortalecimiento.

Dentro del modelo burocrático las universidades reúnen características de la meritocracia ya que es probablemente la configuración básica del poder más identificable de ellas. Mintzberg considera que la burocracia u organización profesional es la forma más pura de meritocracia de tipo federativo.

Como el entorno o el sistema técnico es complejo el condicionante principal de la meritocracia, para poder cumplir su misión, es que debe confiar en los especialistas, en los profesionales que se encuentran en el núcleo operativo.

Cuando el entorno es estable y se puede predecir, los profesionales aplican procesos normalizados a las necesidades de los usuarios trabajando de forma relativamente autónoma. La federación es la forma de organización donde los individuos o los grupos se unen a fin de conseguir una misión común. Necesita una estructura administrativa que ejecute las decisiones, pero que no se preocupe del trabajo de los expertos por estar normalizado y controlado por ellos. La organización se diseña para servir a sus miembros de tal suerte que el poder fluya hacia los expertos, hacia los poseedores de los conocimientos. En las burocracias profesionales los especialistas tienen gran poder ya que poseen un dominio considerable sobre su trabajo y sus resultados no se pueden regular porque no son objetivos operativos, desde un punto de vista cualitativo.

La distribución del poder basada en los conocimientos y habilidades establece desigualdades entre los diversos agentes internos.

Ahora bien, la misión de las organizaciones públicas esta habitualmente determinada por la legislación y por los políticos. Son entidades alentadas e impulsadas por actores políticos y

creadas para lograr metas políticas. Por consiguiente cualquier evaluación que se haga de ellas, no debe contemplar sólo valores relativos a la organización como tal sino también valores políticos, y esto crea una grave dificultad, no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos. La credibilidad del sistema político en su totalidad estará en la mira, y el sentido mismo de la representatividad de los poderes públicos se verá erosionada. Ya que en esa línea se observa que no existe coincidencia en la idea de que el servicio público es un fideicomiso público.

Esto es, el político actúa no por si ni para si, sino que es un representante de un grupo más amplio.

Actúa en función del interés de otros, que lo imbuyen de la autoridad que detenta a través de mecanismos válidos de formalización.

Por otro lado un entendimiento más profundo de las variables culturales organizacionales, resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ella, sino para individualizar las cuestionesprioritarias para los líderes y el liderazgo. Una de las funciones esenciales del liderazgo en las organizaciones actuales es crear, mantener, fortalecer y dirigir con eficacia la cultura.

La cultura y la socialización son los aspectos centrales de la conducta de los individuos, de los grupos y de la propia organización como entidad total. La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el manual de la organización, sin embargo tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros.

La cultura debería ser vista como una unidad social independiente y claramente definida. Es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello quien esté interesado en el control o cambios culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirve de fundamento al comportamiento social. Cada cultura se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas de cómo estas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas.

Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos ysistemas de incentivos.

La cultura en la administración pública está conformada, por un conjunto de subculturas que comparten diversas claves o asunciones basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades, siendo los procesos lógicos, secuenciales, analíticos y despersonalizados de la gestión aquellos que configuran su imagen más visible. Asimismo, comparten la forma de distribución del poder, que emana de la función que se ejerza o de la posición que se ostente, y las formas de motivación e incentivación que estarán sustentadas en el orden, la previsión, la seguridad y el estatus.

Resultados:

Para considerar la viabilidad del cambio de modelo de gestión de recursos humanos centramos nuestra atención en aspectos relevantes tales como:

- Estructura y dentro de ella el modelo burocrático y la meritocracia como particular manifestación de él en las universidades.
- La cultura organizacional como emergente del tipo de modelo existente en las universidades.
- La dimensión política como variable que atraviesa la organización condicionando todas sus prácticas.

Todo ello nos ha llevado a pensar en el concepto de AUTORGANIZACIÓN el cual significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y autonomía. Implica que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento. Los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existey que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Hablar de autorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo.

El tema básico que los procesos de autorganización ponen de relieve, es la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones estructurales en el sistema. Estos son fenómenos que coexisten, cuyas explicaciones tienen una base común, no opuesta ni conflictiva. La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación, es un concepto articulador. La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. Esta construcción no es deliberada sino emergente. Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales, existe una correlación pero no una relación causal

Ahora bien al pensar el cambio también debemos centrar el análisis en los tiempos internos y cronológicos como una unidad dialéctica, y en la cual se debe actuar en forma conjunta. Siendo el tiempo a considerar una dimensión y no un recurso.

Conclusión:

La universidad es una organización burocrática, atravesada por metas políticas inserta en un medio que le define la necesidad de cambiar,siendo la transformación hacia el Modelo de Gestión del Talento Humano pilar básico de este cambio requerido.

Los procesos organizacionales se producen a partir de sus propias leyes y según sus ciclos internos a los que no se los puede forzar desde la pura racionalidad. Los cambios en el sistema social autónomo no dependen del flujo de ingresos y su respuesta no es una conducta refleja de los estímulos externos

De esta manera el análisis de las perturbaciones externas solo tiene el sentido y la significación de un componente histórico, pero no da certeza respecto de las futuras acciones de la organización.

Son indiscutidas las ventajas de adherir al Modelo de Gestión del Talento Humano pero por todo lo expuesto en el presente trabajo, analizar las posibilidades reales de adhesión a uno u otro modelo es sólo una visión simplificada del tema ya que modelizar la Gestión del Talento Humano en organizaciones con las características de las universidades nacionales no permite ubicarnos en posiciones extremas quedando en

manos de la propia organización la "construcción" de su propio modelo de Gestión del Talento Humano

Bibliografia

• Schein Edgard , LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO, Ed. Plaza y Janes.1988

• Chiavenato Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Colombia 1999 , Pág. 637

• Chiavenato Idalberto, GESTION DEL TALENTO HUMANO. Ed. Mc Graw Hill, 2002

• Rodríguez Fernández Andrés, LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES

PÚBLICAS. Ed. Tecnos 1995

• Fernández Escalante Fernando M., DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

PÚBLICAS Y PRIVADAS. Ediciones Macchi 1973

Davis y Newstrom, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, México.

Dessler, Gary, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, México, 1979.

Hall, R., ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS, México, 1996.

Hunt, John, LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA, España, 1993.

Aldo Schlemenson, ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y EMPRESA UNIPERSONAL.

Aldo Schlemenson, LA ESTRATEGIA DEL TALENTO .ALTERNATIVAS PARA SU

DESARROLLO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS. Ed.

Paidós, 2002

Etkin J. Y Schvarstein, L. IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. INVARIANZA Y

CAMBIO. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1997.

Pautas para la convivencia de sistemas de información y sistemas de recursos humanos.

Autores: **Ing. María de los Angeles Zárate, Ing. Susana Ibarra de Perez Molina**
Universidad Nacional De Santiago Del Estero

Sistemas de información y recursos humanos

Introducción

La información ha sido una fuente de poder para los gobernantes desde tiempos inmemoriales, la comunicación entre gobernantes y gobernados es, en principio, una comunicación desigual en términos de poder, es la comunicación entre el que tiene el control del aparato de Estado y quienes sólo tienen derechos ciudadanos, entre quién genera y controla información y aquellos que reciben información que los gobernantes deciden hacer conocer. Para nivelar esta disparidad de acceso a la información entre gobernantes y ciudadanos, se plantea un nuevo derecho ciudadano : El Derecho a la Información.

Un poco de historia

En el siglo XX, luego de dos guerras mundiales, se había demostrado que la supremacía la ostentaban quienes tenían mayor desarrollo militar, sin embargo esta realidad se fue modificando sustancialmente a mediados del siglo XX, en donde la información empieza a ser la entidad que juega un papel importante en el campo de batalla, la misma era difundida por medios como cine, radio y comienzos de la televisión.

En la declaración de los Derechos del hombre de 1948, aparece el concepto del derecho a la información, este derecho engloba principalmente tres facultades fundamentales de las personas: difundir, investigar y recibir información.

Actualmente podemos decir que Internet "Red de Redes" ha producido un cambio radical en las comunicaciones y con ello en el manejo de la información, hasta no hace mucho tiempo los eventos que sucedían en un pueblo alejado no se conocía nunca o tardaba demasiado en saberse, ahora en cambio, en cuestión de segundos la información recorre el mundo por estas autopistas de información.

Que es el derecho a la información?

Se pueden distinguir dos vertientes:

- ✓ **El derecho a informar:** generador de información

Incluye investigar y difundir, es la formulación actual del derecho de expresión e imprenta, en el mundo de las telecomunicaciones y redes de cómputos entrelazadas mundialmente.

- ✓ **El derecho a ser informado:** cliente de la información

Implica la facultad de recibir información y la obligación por parte del Estado de garantizar el acceso del individuo y de los actores sociales a la información sobre proyectos, decisiones, convenios... que puedan afectarlos de forma directa o indirecta.

La Información pública, las instituciones y los ciudadanos

La información es esencial para la calidad de las instituciones, lo primero que se debe tener en cuenta es una buena información, homogénea, de buena calidad, esta es fundamental para la cooperación entre todo tipo de actores, básico para la toma de decisiones. Obviamente la información de las instituciones es imprescindible para lograr un umbral mínimo de transparencia.

La información es absolutamente necesaria para que el ciudadano partícipe y peticione, para ello debe contar con la información necesaria.

A este respecto, conviene aclarar que no siempre los administrados desean que la Internet se convierta, inmediatamente, en el único medio de comunicación entre ellos y el gobierno en general. Hoy se percibe que existen grandes temores de que este tipo de comunicación pueda enfriar las relaciones que actualmente existen, aumentando la sensación de lejanía que tienen gran parte de los gobiernos y de las instituciones actuales frente a sus ciudadanos. Otro aspecto no menos importante es que la e-administración puede aumentar la separación que ya empieza a ser importante entre aquellas personas que dominan las tecnologías de la información y por tanto, pueden acceder a todas las nuevas soluciones que la técnica hace posibles y aquellos que por razones de educación, cultura o edad no se consideran capacitados o interesados en acceder. Es aquí donde el área de RR HH de una institución debe asumir el papel protagónico a través de su gestión para facilitar al personal su formación y capacitación, llevándolo a la profesionalización permanente.

Uso de Nuevas tecnologías en la Administración Pública

Es conocido el término e-goverment o gobierno electrónico, detrás de ese término se encuadran una serie de actividades que según las políticas de cada país van acercando la administración pública a los ciudadanos, se puede decir también que es el conjunto de soluciones que permiten lograr estándares adecuados de gestión de las tareas fundamentales del gobierno.

Las soluciones de Gobierno Electrónico centradas en el ciudadano y la presentación del gobierno como una única y completa entidad que nucléa todos los servicios a su cargo, (Educación, Seguridad, Salud, Administración y Comunidad) son las bases de los modelos de e-goverment aplicadas en todo el mundo.

Los pasos comunes que se están dando en este sentido son los siguientes:

- Mejora en el acceso a la información,
- Mejora en los procesos administrativos (internos y de cara al ciudadano) y,
- Integración de los procesos, junto a la implementación de sistemas de mejora continua.

Entre las cualidades para el logro de los objetivos que se persigue están: **transparencia, accesibilidad, eficacia y simplicidad.**

Desde un punto de vista interno de la administración pública, el gobierno electrónico necesita de diseños novedosos que permitan que las personas que trabajan en ellos ofrezcan el mismo servicio que prestan en forma más eficiente y en mejores condiciones. En estos casos se hace imprescindible tener en cuenta la modificación de procedimientos internos para la simplicidad de los mismos, por lo que se debe revisar y redefinir si es necesario las relaciones entre departamentos y entre organismos, definiendo con exactitud los puestos de trabajo y motivando a las personas para obtener buenos resultados.

Sistemas de Información

Sistema es un conjunto organizado de cosas o partes ínter actuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Se las puede enumerar en: entradas, procesos y salidas.

Proceso de Cambio en la Organización

Los beneficios que reporta un Gobierno Electrónico sólo se obtienen si las distintas actividades que lo componen están enmarcadas en un plan de acción global que defina las estrategias, los medios y los responsables de todas las actividades. Este plan debe incluir todos los aspectos de este complejo proyecto incluyendo el análisis de la situación actual, los problemas de infraestructura existentes y las acciones que deben afrontarse para resolverlos.

Por otra parte, debe existir en los niveles de dirección una visión de la necesidad de este cambio.

Fundamentalmente hace falta poner la maquinaria del gobierno o la institución a trabajar en pos de una nueva manera de hacer las cosas, con la prestación de servicios al administrado como centro de atención. Si bien existe evidencia de que la adopción de las tecnologías de Internet redunda en un ahorro de costos, nunca debe ser considerada la única y absoluta herramienta para la buena gestión y administración.

A las exigencias del mundo global sólo se responde eficazmente con saltos cualitativos en los procesos organizacionales en los ámbitos económico, social, privado y público. Asimismo, estamos asistiendo al desarrollo de la sociedad del conocimiento donde la lógica del crecimiento económico y también del bienestar social, requieren cada vez más, de la inteligencia y la creatividad puestas en función de soluciones innovadoras.

Desarrollo

La comunicación con el personal paradójicamente puede ser sencilla y compleja a la vez. Todos los días se establece la comunicación con y entre el personal, a veces directamente contestando preguntas, e indirectamente a través de correos electrónicos, informes, etc. Además, otras veces se establece la comunicación sin darse cuenta. Quizás porque el proceso de comunicación tiene lugar de manera natural, frecuentemente es materia de olvido considerar el proceso de comunicación de una forma más seria, como consecuencia, a menudo se produce el fracaso en la comunicación efectiva dentro de una organización. No se debe perder de vista que este tipo de comunicación puede aumentar los ánimos y mejorar la productividad.

La comunicación no es fácil. Es un reto constante porque los entornos internos y externos están cambiando continuamente, además de las actitudes del personal. Para el comunicado, el trabajo nunca termina y tampoco logra obtener un 100% de éxito en el mismo. Sin embargo, con la ayuda de algunas sugerencias se pueden mejorar los esfuerzos y trabajar hacia una comunicación interna más efectiva con importantes audiencias internas.

Vemos que las actuales perspectivas son las de unificar ambos aspectos dentro de una organización, como lo son: las nuevas tecnologías y los Recursos humanos de la misma. Sabemos que los RR HH de una organización, son los que mejor transforman el lenguaje impersonal de ceros y unos de las máquinas en el lenguaje personal de los humanos. Es difícil encontrar una plantilla de un sistema de R.H. que no contenga un nombre propio, tal como María o Pedro, el cual puede ser de alguno de nuestros compañeros de oficina.

Este trabajo que intenta desarrollar el tema Sistemas de Información en convivencia con Sistemas de Recursos Humanos, encarar el mismo, dividiéndolo en tres partes: en la primera se describe, esta situación, enfocada desde América Latina, de acuerdo a las experiencias recogidas. En la segunda parte, se da algunas ideas sobre lo que los sistemas de R.H. deberían ser; y por último se aporta con algunas recomendaciones sobre cómo seleccionar un buen sistema de R.H.

Sistemas de RH. en América Latina.

El diagnóstico realizado, sobre el estado actual de las aplicaciones de R.H. en general en América latina no es muy sorprendente. El estado actual se lo puede resumir en los siguientes tres puntos:

1. Los sistemas de Recursos Humanos están incompletos.
2. Los sistemas de Recursos Humanos no están integrados.
3. Los sistemas de Recursos Humanos son poco flexibles.

1 Sistemas Incompletos.

Entendemos por sistema completo, aquel que cubre las necesidades en materia de R.H. de todos los niveles de la organización: operativos, mando medios y alta gerencia.

Cada uno de ellos tiene requerimientos diferentes. En los niveles operativos lo importante es cumplir la tarea, ser eficientes, minimizar los problemas. Para los mandos medio lo importante es la planeación y el control, y para los niveles gerenciales la definición de estrategias y políticas. Esto implica que un buen sistema de R.H. debe permitir realizar las labores operativas, como el pago de la nómina, de una forma ágil y sencilla. Nos debe brindar además los datos oportunos para el control y la planeación como por ejemplo un control estricto del presupuesto de capacitación, un buen sistema de evaluación del desempeño, o un módulo para elaborar un plan de sucesión oportuno. La experiencia nos ha mostrado que en la mayoría de los casos, los sistemas sólo cumplen de forma parcial con estas necesidades. Cuentan con una aplicación para administrar la planilla (el pago y administración de la nómina es en algunos casos todo lo que se espera de un departamento de personal) y lo relacionado con la misma. Y aún estos módulos no llenan las necesidades de los mandos medios, pues los datos históricos que se almacenan, se almacenan sólo con fines operacionales. Por ejemplo, se graba lo relacionado con los pagos realizados, pero sólo para efectos de alimentar otros cálculos posteriores, como el aguinaldo o pagos extraordinarios (o prima, como es conocido en otros países), pero no con el fin de obtener datos estadísticos. En otras palabras el diseño de los sistemas es totalmente operacional.

2. Sistemas no integrados.

Otro de los aspectos que saltan más fácil a la vista, es el de la desintegración de los sistemas existentes. En muchos de los casos no sólo el sistema no se comunica con los otros sistemas de la institución, sino que no se comunica entre sí. Por ejemplo existen organizaciones que tienen el sistema de reclutamiento y selección de personal desarrollado en un lenguaje x, y en una red y , que no tiene comunicación con la planilla, que reside en un equipo z. La comunicación se da vía documentos, lo cual tiene muchas implicaciones:

- Posibilidad creciente de errores.
- Duplicidad de la información.
- Imposibilidad de establecer controles automáticos.
- Inversión innecesaria de tiempo.
- Gasto innecesario de papel.

Esta situación también se repite con otros módulos, tal como capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, relaciones laborales, estudios salariales, control de presupuesto, etc.

3. Sistemas poco flexibles.

Existen pocos sistemas que deban ser tan flexibles como los de R.H. En cualquier momento se puede cambiar cualquier aspecto, se puede crear un nuevo rubro salarial, cambiar el cálculo de alguno existente, cambiar una política relacionada con algún beneficio, etc. Como es materia relacionada con personas, y **como siempre se hacen excepciones con algunas personas,** lógicamente, el sistema está lleno de excepciones. Por otro lado, flexibilidad también quiere decir, poder obtener información no estructurada con anterioridad en cualquier momento.

Casi la totalidad de los sistemas de R.H. de las instituciones no cuentan con herramientas de usuario final que les permita accesar o ingresar los datos clasificados y ordenados de la manera que deseen y en el momento que se requiera.

Características deseables de un buen sistema de recursos humanos.

1. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe cubrir todas las necesidades del administrador del recurso humano.** Deberá cubrir todas las áreas y todos los niveles de cada área. Todas las áreas significa: el área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, y capacitación y desarrollo. Y para cada una de éstas áreas, un buen sistema de R.H. deberá contemplar las necesidades de todos los niveles de la organización.
2. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser totalmente integrado.** Esto quiere decir que todos los módulos deberán estar perfectamente interfasados entre sí. La información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente: no se debe permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo.
3. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser flexible.** Como se observó anteriormente, la flexibilidad es uno de los principales problemas de los sistemas de R.H. actuales. Es por esto que los sistemas del siglo XXI deben ser lo más paramétricos posibles; ya que el sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que esta sujeto a cambios, sin necesidad de personal especializado.
4. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser modular.** Es muy importante que cada uno de los módulos esté integrado, pero esto no debe significar que sean totalmente depedientes uno del otro. En otras palabras, el usuario debe poder definir cuáles módulos quiere adquirir y en qué orden. Cada módulo deberá estar diseñado de tal forma que pueda operar con o sin tal módulo.
5. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser seguro**. Hablando de seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos, se debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema.
6. **Un buen sistema de Recursos Humanos debe garantizar…**

- La formación específica en recursos humanos dotando a los directivos y al personal superior de los instrumentos y técnicas de planificación de liderazgo y de negociación.
- Formación en evaluación de puestos de trabajo.
- Adecuación retributiva justa del personal a la media nacional de su puesto o categoría.

Conclusión

Consideramos que dada la importancia de los procesos de información, educación y participación social, las administraciones deben llevar a cabo medidas o iniciativas para favorecer la creación y el mantenimiento de redes de comunicación entre las administraciones y los administrados, para asegurar la presencia de todos y la participación de la construcción de una sociedad más democrática, en este sentido las Nuevas Tecnologías ponen a su alcance la posibilidad de mejorar la presentación de la información gracias a sistemas integrados que abarcan las diferentes áreas de la administración; también se debe tener en cuenta para el fortalecimiento de la institución la "profesionalización en la administración pública", algunos puntos de reflexión a tener en cuenta, podrían ser los siguientes: -mejorar tanto la aptitud como la actitud del personal, -imprescindible crear una "cultura de la calidad" y una "cultura del cambio", -preciso implantar flujos de comunicación adecuados para la difusión interna de las medidas a tomar en todos los niveles de la organización, -importante crear el hábito de utilizar las medidas o herramientas necesarias, teniendo en cuenta que es un proceso lento y difícil.

Con este trabajo intentamos contribuir a la integración de sistemas de información y sistemas de recursos humanos, a la convivencia de los mismos, considerando que estamos en un momento histórico en donde presenciamos la coexistencia de los ambos y creemos que nuestras administraciones deben beneficiarse de esta situación, siendo nosotros, la misma administración, uno de los actores principales de este desafío.

Bibliografía

- LIC. MARVIN MORA DIAZ. Trabajo monográfico: SISTEMAS DE INFORMACION RECURSOS HUMANOS, San José, Costa Rica, 1 de abril de 1998.
- LIC. JUAN CARLOS HERRERA. Trabajo Monográfico: CALIDAD y DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
- XUNTA DE GALICIA. Trabajo monográfico: ADMINISTRACIÓN, Galicia, España 2002
- LIC. CARLOS PARADELA SALOR. Publicación: Progresos y Desarrollos del E-government, Catalunya, España, Diciembre 2002
- GOBIERNO DE LA COMUNIDAD DE LA RIOJA. Publicación: Plan Estratégico para la calidad en el Gobierno de la Rioja, La Rioja, España, 14 de julio del 2000

Propuestas de preparación y acompañamiento para el retiro laboral.

Autora: **Mg Claudia Duran**
Universidad de Mar del Plata

Introducción:

El trabajo ocupa un lugar central en la vida de muchas personas y en algunas, incluso, es el que le da sentido a su existencia. Sea formal o informal, remunerado o no a través del trabajo, hombres y mujeres definen su identidad y su función social en este mundo.

Pero como una etapa más que se termina, iniciar el proceso de despegue, causa un alto Impacto emocional en quienes lo atraviesan y representa una transición hacia una nueva etapa, en muchos casos incierta.

El retiro laboral jubilatorio, como hecho social y personal, implica pensar en el futuro como una etapa de proyección, como un evento que puede marcar el inicio de un nuevo periodo de realizaciones, ya sea desde el plano material, intelectual, social y/o afectivo.

Cada individuo asume de manera particular su retiro laboral. Hay quienes tienen claro que esta etapa es una de las mejores de su vida, pues disfrutarán sin presiones del cuidado de sus nietos, de los viajes que no pudieron hacerpor cuestiones laborales, de actividades sociales, culturales y recreativas. En esa mirada Influye mucho las expectativas, los ideales y la capacidad real para llevarlos a cabo.

La jubilación es una etapa más que vive el ser humano. Sin embargo, si la persona solo centró su atención y acción en esa etapa de la vida y descuidó otras, una vez que culmina, siente el vacío de su existencia. Asumir el retiro laboral forma parte de una acción, una actividad más, sin embargo, el hábito de ir al trabajo para algunos puede más fuerte que en otros, según el grado de dependencia que tenga del mismo**.**

En este trabajo se presentan algunas ideas y acciones concretas tendientes a acompañar a los compañeros de la planta del personal no docente de laUniversidad Nacional de Mar del Plata próximos a jubilarse, a reflexionar y pensar con anticipación un proyecto de vida más pleno en lo personal y en relación con el entorno social.

Desarrollo:

A fin de dar respuesta a la necesidad manifestada por un grupo de empleados de la planta del personal no docente próximo a jubilarse, la Subsecretaría de Asuntos Laborales Universitarios toma la iniciativa de diseñar un programa que responda a la demanda. La presente propuesta se espera, se gestiona a través de la Subsecretaría y se materialice con el aporte de las Facultades de Ciencias de la Salud y del Comportamiento, de Psicología y de Ciencias Económicas y Sociales.

El programa propone acompañar al personal universitario próximo a jubilarse (un año antes del retiro efectivo) a fin de transitar este período de su vida laboral, de alto Impacto emocional en quienes lo atraviesan y que representa una transición hacia una nueva etapa de la vida.

Si entendemos la Responsabilidad Social Universitaria como ”la capacidad de la universidad de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo” (adaptación a la definición dada por Valdemar de Oliveira Neto Director del InstitutoETHOS, en el Encuentro Internacional de Endeavour en Argentina - Abril 2002) el presente programa se encuadra dentro de la acciones concretas que esta responsabilidad conlleva, respecto del personal universitario, que con tu trabajo, día a día contribuye al cumplimiento de los fines de la Universidad.

A partir de este concepto cobra gran relevancia que la institución acompañe este proceso. En este marco, la Universidad desarrolla el “Programa de Retiro Laboral para el Personal Universitario”, dentro del cual están previstas distintas actividades, tendientes a acompañar a las personas próximas a jubilarse, a reflexionar y pensar con anticipación un proyecto de vida más pleno, en lo personal y en relación con el entorno social.

Asimismo, este programa se enmarca en una política de beneficios al personal universitario.

El personal próximo a jubilarse podrá adherir en forma voluntaria al programa.

Su participación le permitirá gozar de una reducción horaria progresiva, la que tiene por objeto facilitar la adaptación del personal a la nueva situación y la realización de actividades grupales de apoyo, de carácter técnico, como así también de contención y reflexión para acompañar el último período de labor en la Universidad.

Objetivos

1. Lograr que las personas en situación de proximidad del retiro laboral por acceder a la jubilación ordinaria, puedan elaborar, en un espacio de reflexión, y en las mejores condiciones, los cambios que se producirán en esta nueva etapa de su vida a partir del cese de sus actividades

2. Contribuir a que la Universidad logre que sus empleados atraviesen la situación de despegue laboral con una mejor motivación y adhesión al cambio.

3. Fomentar en la institución universitaria las acciones de reconocimiento al personal universitario que se ha despeñado en el ámbito de la Universidad, durante buena parte de su vida.

Duración

La duración del programa será de un año, correspondiente al año previo del retiro efectivo. Las actividades tendrán una frecuencia mensual. Los encuentros, talleres, charlas, análisis de película y de más actividades serándesarrolladas dentro del horario de trabajo.

Destinatarios

El Programa está destinado a todo el personal universitario de planta permanente, que comience a transitar el año anterior al que se producirá el cese por acceder a la jubilación ordinaria.

Adhesión al Programa

La adhesión al programa es voluntaria. Se accede al mismo por única vez y esta condición es necesaria para poder hacer uso de la reducción horaria progresiva que durante el año previo a su retiro definitivo, se establece como parte la preparación.

Actividades

El programa se estructura en encuentros grupales con una frecuencia mensual. A partir de la adhesión al programa, la participación a los encuentros es de carácter obligatoria.

Entre las temáticas a trabajar en los espacios de reflexión se proponen:

Módulo 1: Importancia de prepararse para el retiro laboral
Módulo 2: El significado del trabajo
Módulo 3: Cómo será mi situación económica
Módulo 4: Requisitos a reunir para iniciar el trámite jubilatorio
Módulo 5: El retiro laboral y las relaciones con los demás
Módulo 6: El retiro laboral y las vocaciones
Módulo 7: El retiro laboral y los emprendimientos.

Reduccion Horaria Progresiva:

El personal universitario deberá manifestar en forma voluntaria su adhesión al programa. Este compromiso comprende la participación activa en el desarrollo de todos los encuentros grupales que se ofrecerán. A partir del cumplimiento de todas las actividades previstas en el programa, podrá hacer uso de una reducción horaria progresiva, la que comenzará a ser efectiva durante los últimos 4 (cuatro) meses de actividad laboral, antes del retiro. La misma consistirá en la disminución de una hora de trabajo diaria al comenzar la franquicia y hasta el máximo de 4 (cuatro) horas de reducción efectivas, más 1 (una) jornada laboral completa al finalizar el programa, es decir en el último mes de trabajo. Respecto de la reducción en horas, las mismas podrán ser efectivamente cumplidas al inicio de la jornada laboral o al final de la misma, de acuerdo a las necesidades de los interesados.

El uso de la reducción se hará efectivo cuando el agente cumplimente su adhesión al programa y haya participado activamente en el 80% de las actividades previstas hasta el momento de inicio de la franquicia.

Durante el cuarto mes anterior al cese de actividad, el agente podrá gozar de una reducción de 1 (una) hora diaria, la que podrás ser usada al inicio o al final de su jornada laboral.

Durante el tercer mes anterior al cese de actividad, el agente podrá gozar de una reducción de 2 (dos) horas diarias, a ser utilizadas, tal cual lo citado en el punto anterior.

Durante el segundo mes anterior al cese, se agregará a lo establecido 2 (dos) horas más, cumplimentando un total de de 4 (cuatro) horas de reducción en las actividades.

En el mes anterior al cese y hasta que se efectivice el egreso, se agregará 1 (una) una jornada laboral completa por semana a elección del agente.

Presupuesto:

Recursos humanos: los talleres de reflexión y los cursos a dictarse durante el desarrollo del programa estarán a cargo de profesionales docentes de esta Universidad, como así también personal no docente y docentes externos a la institución.

Atento lo citado en el punto anterior, se procederá a remunerar a los responsables de las actividades con un cargo docente en planta temporaria deacuerdo a las siguientes especificaciones:

Curso o taller de 20 hs.= Cargo de profesor Adjunto simple con 12 años de antigüedad.

Curso o taller de 15hs.= Cargo de profesor Adjunto simple sin antigüedad.

Curso o taller de 10 hs.= Cargo de ayudante de trabajos prácticos simple sin antigüedad.

Recursos financieros: Los gastos provenientes de las contrataciones, elaboración de documentos, materiales didácticos, insumos, etc. Se solventarán con fondos provenientes de una partida presupuestaria a crearse en el Presupuesto Universitario para el año 2013, denominada "Programa de retiro para el personal universitario" de $ 40.000.-

Conclusiones

Históricamente las personas se capacitan para ingresar y permanecer en el mercado laboral, pero en general los trabajadores no se preparan para dejar el trabajo.

La jubilación o el retiro es una transición hacia una nueva etapa de la vida. Si si la vemos como negativa, puede afectar nuestra identidad que anteriormente estaba asociada al trabajo, con consecuencias en la salud física y mental, afectando y desorganizando las relaciones sociales y familiares.

La manera en que las personas se adapten a la situación de jubilado o retirado, va a depender de varios factores; uno de ellos es el nivel de preparación para este acontecimiento y también las características de personalidad, como es la flexibilidad para aceptar las nuevas situaciones, cuales son sus niveles de iniciativas y la claridad para la elaboración y ampliación del proyecto de vida.

Esperamos que esta iniciativa sea pueda ser implementada y que alcance el grado de viabilidad social que permita aportar una mirada optimista hacia el futuro.

Bibliografía

GONZALES, Iris Y OTROS (2006): "Conciencia Social ante el Retiro Laboral.

Una mirada hacia el futuro" Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción. Osorno marzo - mayo del 2006 MADRID GARCIA, Antonio José y OTRO (2000): "La preparación para la jubilación: Revisión de los factores

psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral". En Revista Anales de Psicología de la Universidad de Murcia, 16, nº 1, 87-99. Murcia (España). ISSN: 0212-9728

ODDONE, María Julieta (1994): Los trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento laboral. Documento de trabajo Nº 38. Biblioteca virtual sala de lectura. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

PEDRO PAOLA, Jorge y Otros (2007): "Programa Educativo Preparación para el Retiro Laboral". Instituto Universitario ISALUD.

Capítulo III :

Aportes a la calidad de vida y a la salud laboral

Gestión Ambiental en Organismos Públicos

Una propuesta de Ecogestión en las Universidades

Autor: Sonia Morales
Universidad Nacional de Salta

La incidencia de la administración pública en el medio ambiente es significativa tanto por el impacto directo de sus acciones de rutina (consumo de energía y combustibles, uso del espacio, consumo de papel, generación de residuos, compra de bienes y servicios, etc.) como por el impacto indirecto de los procesos de diseño de políticas y toma de decisiones.

El concepto de "ecoeficiencia", entendida como "una estrategia de gestión basada en indicadores cuantitativos de insumo-producto, que apunta a maximizar la productividad de los insumos de energía y materiales, a fin de reducir el consumo de recursos y la contaminación o los residuos por unidad de producto, generando disminución de costos y ventajas competitivas

Una idea de los impactos indirectos la brinda el índice de sustentabilidad ambiental para la Argentina [(1)] , que asigna a nuestro país un valor de 62,5, lo que lo ubica dentro del quintil de los países más sustentables, ocupando la posición 19ª respecto de un total de 122 países considerados. Sin embargo, observando los componentes de ese índice vinculados con los procesos de diseño de políticas y toma de decisiones ("capacidad social e institucional" y "compromiso global"), la Argentina solo alcanza valores de 56,2 y 50,1 respectivamente, equivalentes a las posiciones 33ª y 63ª. Asimismo, para algunos indicadores específicos tales como "reducción de las presiones generadas por el consumo y los residuos" y "gestión y regulación", los valores caen a 0,40 y -0,36, equivalentes a las posiciones 53ª y 71ª respectivamente.

La sustentabilidad ambiental gubernamental se inserta en el problema de orden superior del desarrollo sustentable, entendido como un objetivo central de las políticas públicas. *"Alcanzar el desarrollo sustentable requiere un diseño de políticas públicas que sea comprensivo, integral, abierto y mensurable. También implica un compromiso con la mejora continua".*[(2)]

"Comprensivo", porque el desarrollo sustentable no es responsabilidad de ningún área del gobierno en particular: todas las áreas son responsables, tanto en relación a sus políticas (que influyen en decisiones de terceros) como respecto de como gestionan sus operaciones internas.

"Integral", ya que la calidad de vida de los ciudadanos es el resultado de la combinación del desempeño económico, social y ambiental de la nación, aspectos tan íntimamente vinculados entre sí que el gobierno no podría concentrarse en uno de ellos sin prestar atención al impacto que causa en los otros dos.

"Abierto", por cuanto el desarrollo sustentable es una responsabilidad compartida entre los gobiernos (nacional, provincial y municipal) y el sector privado, incluyendo empresas, organizaciones sociales no gubernamentales y ciudadanos.

"Mensurable", pues si la responsabilidad por el desarrollo sustentable se comparte, entonces todos y cada uno debemos estar preparados para establecer en qué medida nuestras acciones (individuales o colectivas) constituyen avances hacia dicha meta. Finalmente, la experiencia ha demostrado que el desarrollo sustentable no es un estado fijo y que no será alcanzado de una sola vez; se requiere un enfoque paulatino basado en mejoras continuas e incrementales para poder realizar progresos efectivos.

¿A qué nos referimos por "gobierno ambientalmente sustentable" - equivalente de la expresión anglosajona green government?, las actividades del hombre se caracterizan por generar presiones sobre el medio ambiente donde se desarrollan, básicamente consumiendo o utilizando recursos naturales y contaminando a partir de la generación y/o emisión de residuos.

Las actividades del sector público no escapan a esta regla, por lo que la sustentabilidad ambiental gubernamental es inversamente proporcional a las presiones ejercidas sobre el ambiente como consecuencia directa de las operaciones cotidianas del gobierno y de los procedimientos utilizados para la toma de decisiones.

**Es necesario aclarar que se deja fuera del concepto "gobierno ambientalmente sustentable" a todo lo vinculado con la "política ambiental", entendida ésta como la integración de consideraciones ambientales a las políticas sectoriales, básicamente reglamentos y decisiones que el gobierno aplica al sector privado.*

Las iniciativas tendientes a una mayor "ecoeficiencia" gubernamental en organismos del sector público han apuntado principalmente a:

1. el consumo -por parte de las organizaciones del sector público- de agua, energía y papel, la gestión de residuos y el manejo de edificios y flotas de vehículos,

2. el establecimiento de un sistema de compras y abastecimiento "ambientalmente responsable" (green procurement).

En general son medidas de gran impacto positivo en el corto plazo, tanto respecto a la PAG como al balance fiscal. Sin embargo, cabe señalar que estas mejoras no son un proceso continuo sino que tienden a un límite que las estabiliza en el largo plazo. Así por ejemplo, una organización puede reducir su consumo de papel (y la generación de residuos) mediante la adopción de prácticas de reutilización y reciclaje, la impresión y fotoduplicación sistemática en ambas caras y la adopción masiva de nuevas tecnologías digitales. A volúmenes de trabajo constantes, luego de una drástica reducción inicial, se tenderá a una situación de equilibrio donde la posibilidad de mayores reducciones en el consumo o generación de residuos es cada vez más pequeña.

Un sistema de gestión ambiental (SGA) es un proceso riguroso y sistemático para identificar y mejorar el desempeño ambiental de una organización de manera continua,

cuya mayor ventaja es que consolidan y fortalecen las iniciativas de gestión ambiental, dándoles un tratamiento comprensivo y rutinario en los procedimientos de toma de decisiones y operativos de los gobiernos.

Las experiencias registradas en los países que han adoptado SGA para dependencias del sector público difieren en cuanto a la conveniencia de adoptar un enfoque voluntario u obligatorio para el desarrollo de los SGA, y también respecto al alcance apropiado de los mismos, es decir, si deben cubrir sólo los efectos directos o también los indirectos. Los impactos directos cotidianos son los vinculados al uso de combustibles y energía, consumo de agua, materiales y otros recursos, generación de residuos y al sistema de compras. Los impactos indirectos son los derivados de la incorporación de consideraciones ambientales en la formulación de políticas sectoriales (regulaciones, permisos, tasas, fondos especiales, etc.).

Ecoeficiencia gubernamental, **procedimientos de toma de decisiones ambientalmente sustentables** y **sistemas de gestión ambiental** pueden considerarse como categorías incrementales de políticas de "gobierno ambientalmente sustentable" por sus relativamente mayores costo, dificultad de implementación e impacto.

De aquí surge la conveniencia de considerar en una primera instancia la adopción de medidas de "gobierno ambientalmente sustentable" de los dos primeros tipos ("ecoeficiencia" y procedimientos de toma de decisiones), por su impacto positivo en el corto/mediano plazo tanto en términos ambientales como fiscales. Por el contrario, la adopción de sistemas de gestión ambiental en sentido estricto parecería requerir plazos mayores para lograr resultados positivos en la PAG, con un impacto fiscal (costo de implementación inicial) seguramente negativo en el primer momento

A partir de las consideraciones precedentes, surge la idea de que las políticas de "gobierno ambientalmente sustentable", no sólo son compatibles con objetivos como contención del gasto, mayor eficiencia gerencial e incorporación de tecnologías, sino que los potencian.

Este efecto seguramente podría variar en relación con el marco normativo vigente, con los modelos usuales de toma de decisiones y con el nivel de motivación y conocimientos de los recursos humanos involucrados.

Paralelamente, la mayor "ecoeficiencia" gubernamental producirá impactos positivos tanto en el plano socioeconómico (mediante la promoción de nuevos mercados de producción) como en el plano ambiental (a través de la paulatina modificación de los hábitos de consumo del sector público -y sus efectos directos- y, por extensión, de los de la sociedad en su conjunto). De esta manera, se incrementa el grado de sustentabilidad del modelo de desarrollo nacional.

Estas hipótesis pueden articularse en un modelo que sirva de base para analizar la posibilidad de su aplicación en la Administración Pública Nacional (APN) argentina y prever sus resultados e impactos sobre cada una de las variables comprendidas, mediante estudios de campo y el abordaje propio del estudio de futuros y la planificación por escenarios

Medidas a implementar para lograr una gestión ambientalmente sustentable en las universidades nacionales

- Establecer metas cuantitativas para reducir el consumo de energía, agua y la generación de residuos.
- Liderar el cambio hacia modelos de consumo más sustentables
- Implementar políticas de compras "verdes". Incrementar la oferta y demanda de productos ambientalmente preferibles (como por ejemplo lubricantes re-refinados, papel reciclado o computadoras con opciones de "ahorro de energía" en el modo reposo).
- Incorporar nuevas tecnologías de gestión (tecnologías informatizadas, reingeniería organizacional y de procesos, etc.)

- Establecer un sistema de indicadores de consumo de energía eléctrica, consumo de papel, generación de residuos y uso de espacios físicos. En el caso de los residuos se requiere implementar un sistema de muestreo y medición sistemático, que permita ser operado en forma rutinaria por los sistemas vigentes de limpieza y retiro de residuos de los edificios públicos
- Realizar auditorias ambientales a efectos de establecer:

    - Oportunidades de optimización del consumo de energía.
    - Oportunidades de reemplazo de tecnologías en uso por otras menos contaminantes y más "ecoeficientes"

- Adoptar un programa de reducción del uso de energía eléctrica en tareas de oficina (apagado de iluminación y monitores circunstancialmente innecesarios, reemplazo de lámparas y tubos convencionales por equivalentes de bajo consumo y adopción masiva de equipamientos de alta eficiencia energética)
- Aplicar pautas de orientación y normativas respecto del uso de papel, tendientes a Lograr un aprovechamiento máximo (imprimir y fotocopiar sistemáticamente en ambas caras, reutilizar los papeles impresos en un solo lado).
- Promover el uso de nuevas tecnologías informatizadas que eviten el uso de papel (correo electrónico, firma digital, etc.)
- Facilitar la gestión del residuo, separando en las oficinas el papel de otros residuos.
- Establecer sistemas de recolección diferenciada de residuos de papel destinados a reciclaje.
- Disminuir la presión sobre (y el costo de) el uso del espacio en áreas de fuerte demanda mediante el traslado de dependencias (tales como archivos, oficinas de procesos internos, etc.) a zonas de menor demanda (y menor costo), mediante la adopción de nuevas tecnologías de comunicación y redes.
- Desarrollar guías y especificaciones para el sistema de compras verdes. (papel reciclados, muebles y máquinas de oficina, equipos consumidores de combustibles fósiles)
- Relevar, analizar y modificar los modelos (procedimientos) de diseño de políticas y toma de decisiones, a fin de minimizar los impactos en el medio.
- Realizar programas específicos de capacitación para todos los estamentos, conscientizando a la comunidad universitaria, sobre nivel de la presión ambiental, modalidades de consumo sustentable, técnicas para la reducción del consumo y para el reciclado del papel, la utilización de papeles reciclados, la minimización del consumo de energía en oficinas, reducción del volumen de residuos, etc.

Bibliografía

- WEF, 2001. 2001 Environmental Sustainability Index. Global Leaders for Tomorrow Environment Task Force, World Economic Forum en colaboración con Yale Center for Environmental Law and Policy (YCELP), Yale University y Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), Columbia University. Davos, Suiza.
- [(2)] Government of Canada, 1995. A guide to green government. Minister of Supply and Services. Ottawa.
- Sistema de Gestión Ambiental - ISO 14.000
- Cartilla Asignatura POLÍTICAS DE MEDIO AMBIENTE – Módulo GESTION AMBIENTAL – UNTRES DE FEBRERO- Lic. En Políticas Públicas
- http://www.mecon.gov.ar

Calidad De Vida = Salud Ocupacional

Autores: **Hady Luna, Nancy Rivero, Leticia Grecco, Viviana Bravo, Ariel Paz**
Universidad Nacional de Santiago del Estero

Introducción:

La naturaleza del trabajo está cambiando con la rapidez de un torbellino. Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, a la salud de las organizaciones.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la organización y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

El ser humano se encuentra constantemente sometido a fuertes influencias externas. Estas influencias o "factores psicosociales condicionantes" (en términos de Foucault) cuando son negativas comprometen su salud psicofísica y alteran su dinámica social, profesional y laboral, en forma temporal y a veces por períodos prolongados que obligan a licencias o reconstrucción o reingeniería psicológica.

La medicina ha incorporado el término estrés para designar ese desajuste que se produce entre el individuo y su entorno.

Las presiones sociales y profesionales, el aumento de responsabilidades, etc. pueden someter al individuo a una gran sobrecarga psicofísica que obliga al organismo a poner en marcha sus mecanismos biológicos y fisiológicos para la adaptación y defensa de las agresiones de ese entorno.

Si esas respuestas no son adecuadas y las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas en el tiempo y superan la capacidad de resistencia y adaptación del sujeto, se llega a la situación de estrés.

Sin embargo, en todas las actividades existe siempre un nivel de estrés que forma parte de la vida, y que incluso resulta indispensable para el desarrollo, el funcionamiento del organismo y la adaptación al medio, actuando como factor de motivaciones para vencer y superar obstáculos. Pero si ese nivel es superado por un estresor muy intenso o prolongado que excede el umbral óptimo de adaptación de un sujeto, se vence su

resistencia y el organismo se agota, provocando las llamadas enfermedades de adaptaciónde Hans Selye o enfermedades del estrés.

El estrés es entonces la reacción de un sujeto a las agresiones sociales, psicológicas o profesionales de su entorno.

En el ámbito laboral, ese desajuste que se produce entre las exigencias y la respuesta adaptativa del trabajador ubica al estrés como una enfermedad profesional o laboral. La repercusión del estrés laboral sobre la salud psicofísica del trabajador alcanza una magnitud tal que puede llegar hasta incapacitarlo física y psíquicamente en forma permanente e irreversible.

Estos conceptos involucran la interacción del organismo con el medio en el que nos desenvolvemos. Como bien dice Selye, el estrés es una inadaptación, un desequilibrio entre nuestras necesidades y nuestras potencialidades, entre lo que el ambiente ofrece y lo que el organismo exige.

El estrés se presenta así entonces como una consecuencia del deterioro de las condiciones adecuadas psicológicas, económicas y sociales del trabajo.

Se citan algunas causas que provocan el estrés:

Nos parece necesario, abordar algunos "condicionantes" que por su mayor asiduidad e intensidad, provocan el estrés, tomando en el presente análisis el documento extractado de Celia Weingarten:

a. ***Sobrecarga de trabajo.*** La actual situación económica lleva a que el ser humano deba abarcar cada vez más tareas, a veces de mayor complejidad que aquella para la que se encuentra capacitado, por lo que, al superar los límites de su propia eficiencia, provocan una mayor tensión y fatiga psíquica.

   Su actividad se sobrecarga en forma sostenida y prolongada en el tiempo, sin pausa, sometiéndolo a una fuerte presión y esto requiere de una mayor exigencia intelectual, atención o de toma de decisiones de urgencia en muy escaso tiempo.

b. ***Mayores niveles de responsabilidades de toma de decisiones.*** Es el estrés frecuente, en quienes ocupan cargos jerárquicos o de dirección y mando, que implican la responsabilidad por la actividad o las decisiones de otros profesionales. Es el caso de un jefe de servicio o de un equipo, etc. Sobre quienes se centra toda la responsabilidad de acto.
c. ***Alteración de ritmos biológicos.*** En los trabajos nocturnos, al alterarse los ritmos del sueño el organismo demanda de un alto esfuerzo adaptativo, produciendo disminución en la concentración, trastornos del sueño, fatiga, etc.
d. ***Condiciones de trabajo inadecuadas.*** A la falta de recursos humanos y tecnológicos, no acordes con los requerimientos y exigencias del actual desarrollo científico, se suma la inobservancia de las elementales normas de condiciones de bioseguridad, que exponen al ser humano a sufrir distintos accidentes, que incrementan sus temores.
e. ***El conflicto de roles y valores éticos.*** Se produce como resultado de la contradicción entre los propios valores y las órdenes que debe cumplir de sus

superiores en las empresas. Esto sucede cuando el dependiente trata de respetar sus propios valores que entran en contradicción con los intereses empresarios, lo que puede violentar la libertad moral y las convicciones personales.

De igual modo, la permanente frustración, insatisfacción o angustia que origina la carencia de recursos económicos para el desarrollo de la calidad de vida.

En el plano del desorden de conducta, la enorme presión emocional y psicológica, hace que las personas, ante la imposibilidad de modificar el estresor, busquen como una válvula de escape adicciones diversas, como asimismo el consumo de analgésicos, estimulantes, etc. Investigaciones realizadas señalan la vinculación entre la actividad laboral o profesional y esas adicciones, depresiones e incluso conductas suicidas.

Es más, en el ámbito laboral, las alteraciones producidas asociadas a la fatiga precoz para el esfuerzo tanto físico como mental, además de producir una disminución del rendimiento laboral, predisponen al trabajador a sufrir accidentes inexplicables y repetitivos (individuos accidentógenos), que dan lugar a reparación en sí mismos.

Cabe recordar, finalmente, que el estrés es entonces el efecto o consecuencia del sistema, es decir, el resultado de las condiciones laborales y presiones ejercidas por las estructuras de estas organizaciones empresariales, en la que se configuran situaciones muy similares a la coacción, a la violencia que hemos referido oportunamente y que, al afectar sustancialmente la libertad e intención del dependiente, le hace emprender actos que pueden resultar dañosos, e incluso para sí mismo (p/ej:personal servicio de transportes de pasajeros, etc.)

El estrés, expresa un desajuste que se produce entre el ser humano y su entorno que, al someterlo a una sobreexigencia psicofísica, vence su umbral de resistencia y ocasiona fallas de las defensas psíquicas. Ello ubica al estrés como un fenómeno eminentemente psicológico, económico y social, y no sólo individual.

La violencia en el lugar de trabajo

La violencia en el trabajo se deriva de una combinación de causas, relativas a las personas, el medio ambiente y las condiciones de trabajo; así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores y entre éstos y los empleadores. Los actos de violencia provocan una alteración inmediata y a menudo duradera de las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto. En los empleadores recae el costo directo del trabajo perdido y de la necesidad de mejorar las medidas de seguridad.

La violencia en el lugar de trabajo es la violencia o la amenaza en contra de los trabajadores. Puede ocurrir dentro o fuera del lugar de trabajo y puede empezar con las amenazas y la agresión verbal y terminar con las agresiones fisicas. En cualquier forma en que se manifieste, la violencia en el lugar de trabajo es una preocupación creciente para los empleadores y los empleados.

Mucho se habla hoy en día del Mobbing Laboral o acoso psicológico o moral en el trabajo, que produce en las personas que lo padecen depresiones y angustias originadas

por conductas despectivas y agresiones verbales de superiores, aunque a veces también pueden contribuir a ello compañeros del mismo nivel jerárquico.

Cuando hablamos de *"mobbing",* término proveniente del inglés to mob que en castellano significa atacar, atropellar, acosar, nos estamos refiriendo a una situación en la que se está produciendo un hostigamiento extremo hacia una persona,sistemáticamente, de forma continuada y prolongada en el tiempo.

Se entiende que este tipo de acciones son continuadas cuando se dan con unafrecuencia de por lo menos una vez a la semana y durante al menos 6 meses. Esta presión suele ser ejercida en el ámbito laboral, pero no se descartan otros ámbitos como el familiar, vecinal, escolar…

Con este término no nos podemos referir a los conflictos laborales que se plantean diariamente, sino a actuaciones negativas por una o varias personas hacia un mismo compañero de trabajo y que solo tienen por objeto su destrucción.

Los conflictos interpersonales en el entorno de trabajo, al igual que ocurre en otras áreas de la vida, pueden adoptar diferentes formas y variables grados de intensidad, pudiendo ir desde discusiones de escasa importancia hasta situaciones de declarada agresividad que generen conductas violentas.

Muchas son las teorías que tratan de explicar estas conductas, tales como resultado de frustración personal, impulso social de reafirmación de la identidad y de la independencia, etc, pero todas reconocen la importancia del entorno en la génesis y desarrollo de todos los comportamientos agresivos.

Así, por parte de la mayoría de los autores se señalan como causa del fenómeno del *mobbing* dos tipos de factores:

Motivar al trabajador para que esté contento en la organización es una tarea compleja, ya que cada persona es diferente, percibe las cosas de forma distinta y, por tanto, se motiva también de distinta manera. Lo que vale para una persona no vale para otra.

Muchas veces se ha considerado al dinero como único factor motivador. Esta teoría no solamente es errónea sino que, además, en el caso que fuese cierta, perjudicaría notablemente a las pequeñas empresas cuyos recursos económicos son más bien escasos.

Aunque el dinero siga siendo un factor motivador, se pueden realizar acciones en las organizaciones sin el uso del mismo:

· **Variedad en la tarea:** está demostrado que el trabajo rutinario es desmotivador.

· **Agradecimiento:** una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un trabajador mucho más que un aumento de sueldo. ¿Le ha escrito alguna vez a un trabajador una nota de agradecimiento? ¿Se ha interesado por una afición del mismo y le ha regalado un detalle el día de su cumpleaños? ¿Ha planificado alguna celebración por algún logro de objetivos?

· **Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo:** las personas disfrutamos haciendo las cosas bien, tanto si se diseña un producto, se esculpe una estatua o se rectifica un eje de acero. Un trabajador tiene que captar que gracias a su trabajo el producto que diseña se fabricará, se admirará su escultura y rodará el vehículo para el que rectifica el eje.

· **Delegación de responsabilidades:** Además de que la delegación es necesaria para la correcta gestión de una organización, los empleados trabajarán mejor si tienen autonomía, utilizan la creatividad de sus mentes y se sienten dueños y responsables de sus decisiones.

· **Carrera profesional:** los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tienen una meta y que cada día avanzan en esa dirección.

· **Promoción:** si el trabajador tiene carrera profesional en la empresa y ésta se ha preocupado de su formación, la organización tiene en su propia casa a la persona que precisa para las vacantes que se producen o los nuevos procesos que se incorporan.

· **Comunicación:** los trabajadores tienen que recibir constantemente la comunicación necesaria de todo lo que acontece en la organización, sea bueno o malo: los resultados del ejercicio, las estrategias y planes de futuro. Un trabajador debe conocer cuál es el futuro de la empresa y las decisiones importantes que se toman. De esta forma se sentirá dentro de la organización, tendrá sentimiento de pertenencia.

· **Programas de sugerencias y política de puertas abiertas:** los trabajadores se sentirán motivados si perciben que se escuchan y valoran sus sugerencias. Mucho más si los directivos y responsables de procesos mantienen una política de puertas abiertas y el trabajador percibe un clima de comunicación abierta con sus superiores.

· **Ambiente laboral**: un buen clima laboral favorece la integración de las personas en la organización y es una de las bases del éxito empresarial. El ambiente laboral comienza en el recibimiento grato en la empresa y la preocupación de la organización por el nuevo trabajador, y se alcanza cuando la persona trabaja en un entorno favorable propiciado por la calidad del líder, flexibilidad en reglas y procedimientos, grado de confianza, formación, comunicación ascendente y descendente, retribución justa, condiciones de trabajo adecuadas (salud laboral), inexistencia de mobbing, etc.

Nuevas formas de organización del trabajo: rotación de puestos, formación de equipos, horarios flexibles, semana laboral compactada, teletrabajo, períodos de vacaciones en Semana Santa y Navidades, etc.

Medidas.Legislación

En primer lugar a la hora de seleccionar una medida es necesario conocer en que fase del proceso del *mobbing* nos encontramos. Existen diferentes medidas capaces de prevenir su desarrollo, de detenerlo o de rehabilitar a un trabajador que lo este sufriendo o lo haya sufrido.

Medidas preventivas

Educación de la organización a todos los niveles en el arte de solucionar conflictos y en el de conseguir una mejor comunicación. Podría ser útil incluir normas en los manuales de formación en prevención de riesgos laborales y en los convenios colectivos. Se deberían arbitrar todo tipo de medidas para garantizar la posibilidad de comunicación de estos hechos y la total neutralidad y objetividad por parte de la dirección en su intervención sobre los mismos.

Medidas para detener su progreso

En primer lugar la dirección de la empresa, los responsables de prevención de riesgos laborales y de salud laboral y los representantes de los trabajadores deberían plantearse conocer en que grado se están produciendo estos hechos en el contexto real de su empresa.

Los mandos deberían recibir una formación que les permitiese darse cuenta de su desarrollo en los primeros momentos, y a la hora de actuar, tener en cuenta estos puntos: separar inmediatamente al perpetrador del blanco; enfrentar al agresor con las consecuencias haciéndole conocer cual es la política de la empresa en estos casos; encontrar un método para garantizar la seguridad de los testigos, lo que sin duda garantizaría la posibilidad de verificación de los hechos; no obligar a la víctima a participar en la resolución del conflicto de forma que tenga que hacer frente directamente al perpetrador.

Finalmente dentro de este grupo de medidas sería de utilidad nombrar oficialmente a unas personas en la organización a quien los empleados pudiesen acudir para denunciar la situación. Es esencial que la organización delegue autoridad en estas personas para permitirles actuar en cada caso particular.

Medidas de rehabilitación

Cuando se está desarrollando un proceso de *mobbing*, debería ser obligación de supervisores y encargados proteger al individuo en peligro. Debe prevenirse la posibilidad de que un trabajador quede señalado y la persona debe de poder ser capaz de mantener su reputación previa y sus habilidades. Si la persona está en Incapacidad laboral se le debería ofrecer la posibilidad de una rehabilitación vocacional.

En cuanto a la **legislación** que se está desarrollando debido al conocimiento y estudio de todos estos procesos tenemos varios ejemplos.

En primer lugar tres estados escandinavos, Suecia, Finlandia y Noruega, reconocen el derecho de los empleados a permanecer física y mentalmente sanos en el trabajo. La Oficina Nacional Sueca para la Seguridad y Salud Ocupacional, al frente del desarrollo de esta legislación, ha conseguido la proclamación de tres ordenanzas para reforzar las actuaciones a este nivel. Una ordenanza obliga al empresario a un control interno del entorno de trabajo para ser capaz de tomar medidas en un estadio temprano (AFS 1992). Otra obliga a intervenciones directas cuando el *mobbing* ocurre (AFS 1993). La tercera puso en marcha la Ley de Rehabilitación vocacional que indica que los empresarios están obligados a presentar un plan de Rehabilitación Vocacional en la

Oficina de Seguros Sociales, tan pronto como un empleado ha estado de baja laboral un mes o 10 veces en un periodo de 1 año. El propósito de la publicación de esta ley es transferir los costes de la rehabilitación al origen del problema; el empresario tiene claro que lugares de trabajo con pobres condiciones en su entorno pueden originar costosas consecuencias.

Pero el problema ha alcanzado tal magnitud que no solo los países escandinavos, pioneros en el estudio de estos problemas, consideran estos hechos como delito, sino que son varios países los que han empezado a legislar en este sentido. Francia aprobó castigar el acoso moral con 100.000 francos 10 de multa y penas de hasta un año de prisión. Las leyes suizas también persiguen estas prácticas.

En España los socialistas han solicitado una proposición de ley en la que se pide al gobierno incluir el *mobbing* en el catalogo de enfermedades profesionales y equipararlo a las sanciones graves por incumplimiento de las normas de Prevención de Riesgos Laborales

Previniendo el estrés en el trabajo: un enfoque exhaustivo

El Cambio Organizativo

+

El manejo del Estrés

=

Un Lugar Sano del Trabajo

Afecciones reducidad del estrés
Trabajadores satisfechos y productivos
Organizaciones lucrativas y competitivas

Como cambiar la organización para prevenir el estrés de trabajo

- Asegurar que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
- Diseñar los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.
- Definir claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.
- Dar oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.
- Mejorar las comunicaciones—reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.
- Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.
- Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

Conclusiones:

Los que miran con recelo, los que elevan su voz más de lo saludable, los que niegan información necesaria de mal modo, los que encuentran que todo trabajo es defectuoso,

los que propagan chismes, los que no confían en los demás....Todos ellos forman parte de la misma fauna laboral que parece reproducirse y mutar hacia formas más violentas.

El Informe de la OIT "Violence at Work" revela exhaustivamente el aumento de la violencia en los lugares de trabajo en la mayor parte del mundo, siendo especialmente indicado la violencia no física o psicológica, adoptando la misma diferentes máscaras, como se ha observado; propagándose en distintas tácticas operativas.

Si bien no se puede apuntar a un solo factor como causante del brote violento, distintas fuentes coincidieron en que la falta de trabajo es un importante impulsor de conductas coactivas. Es una hipótesis, pero el desempleo y los altos niveles de competitividad incrementan la violencia en el trabajo, sosteniéndose que su ritmo obedece al aumento de la violencia social. Sin embargo, a su turno, la Dirección de Administración de Recursos Humanos y Capacitación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en Argentina, aclaró que la relación entre las prácticas de atropello y el desempleo no es vinculante.

Paradójicamente, un ámbito laboral feroz podría llevar a la pasividad de los trabajadores. Esa es la opinión de Julio Godio, sociólogo y exfuncionario de la OIT: "Crece la precarización de los empleos y no hay una relación entre empresarios y sindicalistas que permita la humanización de la tarea. Esto provoca que los empleados no se involucren tanto y, como contrapartida, aumenta el autoritarismo laboral". Especial atención merecen los sindicatos y federaciones que “representan” al trabajador, pero que estánmás abiertos a negociar y pactar con los empleadores a cambio de mayores ganancias y convenios colectivos, pero que nada dicen sobre la violencia laboral

Para Godio, esta realidad empresarial marca el fin del compañerismo "se produce la ruptura de la cadena de solidaridad de los trabajadores y aumentan las actitudes más individualistas".

El incremento de la violencia en los lugares de trabajo parece ser una realidad cotidiana pero obviada. ¿ Poseen las empresas políticas formales establecidas para tratar el tema?. Nos inclinaríamos a pensar que no. Creemos que es un hecho muy nuevo y no tratado. ¿ Se la deja de lado porque es una realidad sorpresiva o porque es molesta?. Tal vez, podemos convenir que es nueva, no se entiende; y que ante altos niveles de desempleo y competitividad, la violencia es una expresión de conflicto. Hoy, una persona conflictiva en las organizaciones es separada.

Preguntas, y respuestas que podemos agregar en un intento esclarecedor; pero mucho falta y resulta difícil a priori señalar medidas correctivas o preventivas, aún cuando la OIT ha sugerido algunas.

En la búsqueda de soluciones para el tema de la violencia en el trabajo, los empresarios tienen la responsabilidad de concientizar sobre que nada bueno puede salir del maltrato; asimismo, el empleado debe cumplir la tarea encomendada con los niveles y requisitos exigidos, para así poder exigir respeto. También es importante el papel de la negociación colectiva, mediante conductas responsables de los actores sociales comprometidos, que sin duda actuarán con sentido común.

Sea la violencia vertical, horizontal, de amedrentamiento o de aislamiento, parece que el primer paso para combatirla se reduce a saber ***quién es uno mismo***. ***El comportamiento de uno habilita o inhabilita el comportamiento de otro aunque la relación sea dispar.***

El incremento de la violencia en los lugares de trabajo parece ser una realidad cotidiana pero obviada. ¿ Poseen las instituciones políticas formales establecidas para tratar el tema?. Nos inclinaríamos a pensar que no. Creemos que es un hecho muy nuevo y no tratado. ¿ Se la deja de lado porque es una realidad sorpresiva o porque es molesta?. Tal vez, podemos convenir que es nueva, no se entiende; y que ante altos niveles de desempleo y competitividad, la violencia es una expresión de conflicto. Hoy, una persona conflictiva en las organizaciones es separada.

Preguntas, y respuestas que podemos agregar en un intento esclarecedor; pero mucho falta y resulta difícil a priori señalar medidas correctivas o preventivas

En la búsqueda de soluciones para el tema de la violencia en el trabajo, las instituciones y autoridades, tienen la responsabilidad de concientizar sobre que nada bueno puede salir del maltrato; asimismo, el empleado debe cumplir la tarea encomendada con los niveles y requisitos exigidos, para así poder exigir respeto. También es importante el papel de la negociación colectiva, mediante conductas responsables de los actores sociales comprometidos, que sin duda actuarán con sentido común.

Sea la violencia vertical, horizontal, de amedrentamiento o de aislamiento, parece que el primer paso para combatirla se reduce a saber quién es uno mismo. El comportamiento de uno habilita o inhabilita el comportamiento de otro aunque la relación sea dispar.

Bibliografía:

- Sociología y violencia: Actitudes Universitarias Autor Eduardo Baselga, Soledad Urquijo
- XXI otro siglo violento? Autor Pedro Gómez Bosque, Amado Ramirez Villafanez / Publicado por Ediciones Díaz de Santos
- Colaboremos por la salud: Informe sobre la salud en el mundo. Autor Inc NetLibrary
- La dimensión laboral de la violencia de género: Comentario a la Ley Orgánica Autor María Fernanda Fernández López Publicado 2005 / Ediciones BomarzoEdiciones Bomarzo
- Violencia y justicia - Autor Jorge Enrique Gutiérrez Anzola Ediciones Tercer Mundo
- Formación y orientación laboral (fol): : temario"a" de oposiciones al cuerpo. Autor José Manuel Cartagena Ros Publicado por MAD-Eduforma
- La educación para la salud del siglo XXI: Comunicación y salud - Autor María Isabel Serrano González / Publicado por Ediciones Díaz de Santos

Plan de Administración del Riesgo Informático

Autora: Mgter Lic. Mirta Elizabeth Navarro
Universidad Nacional de San Juan.

1. Introducción:

En la actualidad, la seguridad informática ha adquirido gran auge, dadas las cambiantes condiciones y las nuevas plataformas de computación disponibles. La posibilidad de interconectarse a través de redes, ha abierto nuevos horizontes que permiten explorar más allá de las fronteras de la organización. Esta situación ha llevado a la aparición de nuevas amenazas en los sistemas computarizados.

A raíz del crecimiento de la infraestructura de telecomunicaciones y el desarrollo y avance progresivo de la tecnología informática (sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones, comunicaciones, correo electrónico, Internet, etc.) permiten a las Organizaciones tomar decisiones en tiempo real, a escala global y atender las diferentes necesidades de Información

Se fortalecen las redes internar y externas de las Organizaciones, especialmente las organizaciones que realizan intermediación habitual entre la oferta y la demanda de productos y servicios. Múltiples operadores se relacionan de manera concurrente en distintas transacciones o uso de la información.

La tecnología posibilita el surgimiento de una economía basada en la interconexión lo que permite múltiples transacciones, uso del conocimiento y nacimiento de nuevos negocios o servicios y redefinición de ellos en un mundo globalizado.

La interdependencia de las economías y el cambio acelerado crean una volatilidad sin precedentes de información y se potencia la emergencia de riesgos económicos e informáticos poco conocidos.

Al mismo tiempo se multiplican transgresiones y delitos de una nueva naturaleza, estos y otros factores más conllevan al riesgo informático.

Desde el punto de vista técnico los riesgos derivados del tratamiento de información siempre han sido identificados y existen multitud de disciplinas que han desarrollado procedimientos, tecnologías y políticas que tienen la finalidad de identificarlos y minimizarlos.

En este marco toda organización debe establecer unplan concreto para detectar, analizar y administrar el riesgo informático; fijar nuevas metodologías y adoptar medidas para prevenirlo, sin ellas, el riesgo puede provocar serios debacles y colapsos sin advertencia previa.

En el presente trabajo se proponen unPlan de Administración del Riesgo Informático, que pueden ser adoptado por las Organizaciones para detectar el riesgo informático y trata de prevenirlo. Esto en virtud del relevamiento realizado a Organizaciones Sanjuaninas públicas y privadas , en el marco del proyecto de investigación " Contribuciones al Desarrollo de Sistemas de Información e implementación de las TICs en Organizaciones Locales", se detectó que no se han

identificado los riesgos, que faltan de políticas de seguridad, falta de formación y toma de conciencia de los sobre los riesgos informáticos y además la ausencia de aplicación de estándares para la prevención de mismos.

2.-Marco Teórico.

Los retos actuales de la automatización sufren riesgos en los diferentes ámbitos de la información electrónica como la ciber-delincuencia, piratería, suplantación de identidad, intrusión, retención de datos, protección de los datos y seguridad de las redes y de la información.

La Información es un activo que como cualquier otro activo importante de la organización negocio, tiene valor, consecuentemente necesita protección adecuada.

Riesgos: Un riesgo puede ser definido como: "Cualquier ocurrencia de un evento no deseado".

También "Todo evento contingente que, de materializarse, puede impedir o comprometer el logro de los objetivos".

Riesgos Informáticos: "Cualquier ocurrencia de un evento no deseado producido en sistemas de información o en recursos informáticos, que comprometa los objetivos de la Organización".

Entre los riesgos de mayor frecuencia se encuentran:

Riesgos de tecnología de información:

Los riesgos de operación asociados a los sistemas informáticos y a la tecnología relacionada a dichos sistemas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios, al atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, se encuentran:

Riesgos provenientes de delitos o de origen intencional:

- Fraudes
- Sabotajes.
- Falsificación
- Venta de información
- Sustracción de algún elemento del sistema.
- Difusión o salida incontrolada de información al exterior.

Riesgos de origen accidental

- Desastres naturales (vendavales, Inundaciones. sísmos, rayos, etc.)
- Incendios.
- Averías en los equipos informáticos.
- Averías en las instalaciones eléctricas o interrupciones en el suministro.
- Averías de climatización.
- Perturbaciones electromagnéticas.

- Errores en la introducción, transmisión y utilización de los datos.
- Errores de explotación.
- Errores de diseño y realización de aplicaciones.

Elementos del análisis de riesgos:

- *Activos* a proteger: recursos informáticos, equipos y programas, activos de información, imagen corporativa, marcas, signos distintivos etc.
- *Amenazas*: eventos que pueden dar lugar a daños en un activo (Intrusos, Programas maliciosos autopropagables, entre otros)
- *Vulnerabilidades*: debilidades que pueden permitir que una amenaza se materialice
- *Impacto:* valoración de los daños potenciales, tanto de bienes materiales como de inmateriales
- *Evaluación del Riesgo*: valor que se considera al impacto y la probabilidad de que ocurra
- *Defensas*: acciones para tratar y reducir el riesgo

El Análisis de Riesgos nos permitirá:

Realizar acciones:

- Proactivas
- Reactivas

Es un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cada activo o una actividad, función o procesos para minimizar pérdidas.

3- Propuesta: Plan de Gestión del Riesgo Informático

El objetivo de este plan es identificación del riesgo, evaluación del riesgo en base a factores que lo afectan, elaboración de un plan de contingencia, fijar políticas de seguridad y capacitación de los recursos humanos en dicho plan.

Etapas del Plan

1- Identificación de los activos
2- Descripción y Análisis de los principales riesgos informáticos.
3- Evaluación
4- Impacto del Riesgo
5 -Elaboración del Plan contingencia generales
6- Fijar Políticas de Seguridad
7- Capacitación de los Recursos Humanos

PLAN DE ADMINISTRACION DEL RIESGO INFORMATICO	
ETAPAS	**ACTIVIDADES**
IDENTIFICACION DE LOS ACTIVOS	- Listado de los activos de la empresa: se relevarán los distintos activos físicos (recursos informáticos) y de software de la organización, generando un inventario de aquellos que son considerados como vitales para su desenvolvimiento seguro. - Asignación de prioridades a los activos: Se deberán clasificar según el impacto que sufriría la organización si faltase o fallara tal activo. -Búsqueda e identificación de programas de ordenador no autorizados. - Identificar Programas de ordenador sin licencia - Relevar la realización y efectividad de los de controles internos, respecto del hardware, software, uso de la información y redes de la institución. - Relevar medidas de prevención y protección contra los virus. Identificar las medidas y controles necesarios sobre la confidencialidad en la generación, almacenamiento, transmisión y recepción de las claves de identificación y acceso para los usuarios. - Seguimiento sobre el acceso y uso de los sistemas y otras instalaciones físicas, para detectar actividades no autorizadas. - Uso de sistemas criptográficos. - Uso de técnicas necesarias para determinar que un documento electrónico pueda ser considerado auténtico y seguro. -Análisis de los Uso de contratos informáticos.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RIESGOS	- Realizar un listado con todos los posibles riesgos que puedan afectar a la Organización. - Se procederá a su análisis. Con toda la información recolectada, se determinará el nivel de vulnerabilidad que se asocia con cada activo listado.
EVALUACIÓN	-Definición de factores de riesgos: acto seguido se listarán los factores de riesgo relevantes a los pueden verse sometidos cada uno de los activos arriba nombrados. Los factores de riesgo son los elementos que determinan el riesgo, su medición y monitorización determina el grado de acercamiento al riesgo. - Por cada riesgo es necesario identificar los factores que lo determinan. Un riesgo puede ser, a su vez, factor de riesgo en otros riesgos. - Listar las amenazas a las que pueden ser expuestos los activos y causar daños en ellos - Asignación de las probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo: teniendo en cuenta la ocurrencia de cada uno de los factores de riesgo deberá calcularse la probabilidad de ocurrencia y consignar las medidas tomadas por la empresa para mitigar su acción. - Cálculo de niveles de vulnerabilidad: una vez identificados los riesgos.
IMPACTO	- Descripción de consecuencias y valoración de los daños potenciales, tanto de bienes materiales como de inmateriales, teniendo presente el listado anterior, se generará una descripción de las consecuencias que podría sufrir la empresa si los activos son afectados por sus respectivos factores de riesgo, detallando la manera en que se protege al activo contra ese ataque en particular, y puntualizando en qué grado son efectivas estas medidas
ELABORACIÓN DEL PLAN CONTINGENCIA GENERALES	El Plan de contingencias es un plan de actuación para los casos en los que la seguridad se vea comprometida. La prevención y recuperación de de la información son sus ejes principales. Debe establecer un conjunto de procedimientos de emergencia alternos que debe seguir para la satisfacción de las necesidades de la organización, si el daño esta presente. Establecer medidas de mantenimiento, protección y resguardo de la información. - Procedimientos de administración y seguridad de los medios de almacenamiento - Registro de operaciones del personal y fallas de procesamiento de información o del funcionamiento de los sistemas de comunicaciones, establecer formas de prevenirlas o subsanarlas. - Establecer técnicas de seguridad en los medios de tránsito .de la información (redes públicas (Internet) o privadas) - Establecer todos los procedimientos necesarios para superar todas aquellas situaciones que pueden provocar importantes pérdidas, no solo materiales o de información sino aquellas derivadas de la paralización la institución o negocio durante un período determinado de tiempo. - La orientación principal de un plan de contingencia es la continuidad de las operaciones de la organización. Su elaboración la podemos dividir en cuatro etapas: 1. Evaluación. 2. Planificación. 3. Pruebas de viabilidad. 4. Ejecución. 5. Recuperación. En el plan de contingencia debe establecer el conjunto de procedimientos alternativos a la operativa normal de cada empresa, cuya finalidad es la de permitir el funcionamiento de ésta, aún cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización

FIJAR POLÍTICAS DE SEGURIDAD	Una política de seguridad informática es una forma de comunicarse con todos los niveles de la organización Tales políticas establecen el canal formal de actuación del personal, en relación con los recursos y servicios informáticos, importantes de la organización. Las políticas son los cimientos sobre los que se construye la seguridad y la base para contrastarla, para ello se deberá: - Evaluar la existencia de políticas, objetivos, normas, así como la asignación de tareas y adecuada administración de los recursos, humanos e informáticos. - Análisis del grado de aplicabilidad de normas legales y de estándares. - Establecer y hacer cumplir las normativas para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas la organización.
CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	- Mediante espacio virtual, cursos, jornadas o similar, capacitar a los recursos humanos para una adecuada administración de los riesgos informáticos.

Fuente: Propia. El listado de las actividades son enunciativas no taxativas, se podrían agregar más actividades cada etapa del Plan.

La organización para evaluar su situación actual en relación a la administración del riesgo informático y la manera que pueda afectarla, podría utilizarse la técnica F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). en cada unidad funcional o a la organización en su totalidad.

Beneficios de Implementar un Plan de Administración del Riesgo Informático

- Facilita el logro de los objetivos de la organización.
- Hace a la organización más segura y consciente de sus riesgos.
- Mejoramiento continúo del Sistema de Control Interno.
- Optimiza la asignación de recursos.
- Aprovechamiento de oportunidades de servicio o negocio.
- Fortalece la cultura de autocontrol.
- Mayor estabilidad ante cambios del entorno.

4- Propuesta de una Unidad estructural

La organización o institución debería establecer en su estructura una Unidad encargada de la Seguridad Informática y Administración del Riesgo, tal estructura funcional deberá tener dependencia de los niveles estratégicos de la Organización y no poseer dependencia lineal con el área de Sistemas o Área Informática, si las hubiera, a fin de lograr objetividad en la aplicación de las normativas tanto internas como leyes y estándares internacionales y realizar los controles pertinentes.

Funciones:

a)Elaborar normativas internas de prevención para administrar de manera adecuada y prudente los riesgos informáticos, colaborar en la redacción de las políticas de seguridad.

b) Hacer cumplir las normativas para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos informáticos.

c) Implementar medidas de control que garanticen la protección, seguridad y confidencialidad de la información generada por la realización de operaciones a través de cualquier medio tecnológico.

d) Fijar esquemas de control y políticas de operación, autorización y acceso a los sistemas, bases de datos y aplicaciones implementadas para la realización de operaciones a través de cualquier medio tecnológico.

e) Incorporar los medios adecuados para respaldar y, en su caso recuperar, la información que se genere respecto de las operaciones.

f) Elaborar los procedimientos indispensables para garantizar la correcta explotación de los sistemas informáticos.

g) Difundir el Plan de Administración del Riesgo Informático y colaborar en su actualización.

h) Diseñar curso de capacitación en la detección y prevención del riesgo informáticos destinados a los niveles tácticos y operacionales de la organización.

5.- Conclusiones:

En la actualidad, la seguridad informática ha adquirido gran auge, dadas los constantes avances tecnológicos y científicos en el tratamiento de la información. Las posibilidades de interconexión, el uso del conocimiento y la disponibilidad de la información en un mundo globalizado, genera la aparición de nuevas amenazas en los sistemas automatizados.Con el flujo libre de información y la gran disponibilidad de muchos recursos, los administradores de las organizaciones deben conocer todas las amenazas posibles para sus recursos informáticos. Las amenazas toman muchas formas, pero el resultado es siempre la pérdida de la privacidad y posibilidad de destrucción de la información.

Los aspectos y factores críticos de éxito de un sistema de información, es reflejar en las políticas de seguridad los objetivos y actividades de la institución, para ello se debe poseer planes de contingencias y acciones concretas y contar con herramientas de gestión de riesgos, que permitan la evaluación mediante la adopción de prácticas y procedimientos de seguridad normalizados.

El principal objetivo de la administración de riesgos, como primera ley es garantizar la supervivencia de la organización, minimizando los costos asociados con los riesgos. La administración del riesgo informático debe permitir el adecuado cumplimiento de los criterios de eficacia, eficiencia, confidencialidad, Integridad y disponibilidad de la información en toda organización. Razón por la cual es imperiosa la necesidad de que toda organización adoptar un Plan de Administración del Riesgo informático e instituirse como una exigencia, con el fin de garantizar la continuidad de los procesos informáticos ante cualquier desastre que pueda ocurrir.

Bibliografía:

1 - AGUIRRE, Jorge libro electrónico de criptografía y seguridad informática Universidad Politécnica de Madrid – España-2006

2- BARCELÓ GARCÍA, M; PASTOR Y COLLADO, J. (1999). *Gestión de organizaciones y proyectos informáticos.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya

3- BODIE, Zwi y Robert C. Merton (1999). Finanzas. Editorial Pretince Hall, México.

4- CANO, J. (2003) Admisibilidad de la evidencia digital: Algunos elementos de

revisión y análisis. Revista Electrónica de Derecho Informático. No. 61. Agosto.

5- CANO, J. (2000) Programación Segura? Conceptos y Aspectos Técnicos

6- Currency Risk at Merck". Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance

7- FRAGOSO, J.C. (2002). "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa,

8- DAY, K. (2003) Inside the security mind. Making the tough decisions. Prentice Hall.

9- GREGORY, P. (2003) Security predictions for 2004. ComputerWorld.

10- GOLLMAN, D. (2000) Computer security. John Wiley and Sons.

11- LEWENT, Judy C., y A. John Kearney (1990). "Identifying, Measuring, and Hedging.

12- MC CONNELL STEVE, Desarrollo y gestión de proyectos informáticos: Gestión de riesgos, primera edición, Aravaca(Madrid): Editorial Mc. Graw Hill, 1996. 691 p. ISBN:84-481-1229-6.

13 JORION, Philippe (1999). Valor en riesgo. Edita Limusa, México.

14 PIATTINI, M; CALVO-MANZANO, J.; CERVERA, J; FERNÁNDEZ, L. (2004). Análisis y diseño detallado de aplicaciones informáticas de gestión. Madrid: Ra-Ma.

15 PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de control interno, Ed. ECASA, 2da edición, México, 1984, 246 pp.

16- SAVAGE, M. (2003) Time to act. New Challenges in 2004. Secure Computing

Programa de Gestión de Seguridad y Bioseguridad para la Facultad de Ciencias Exactas Fisicoquímicas y Naturales de Río Cuarto

Autor: **Luis Poloni**
Universidad Nacional de Río Cuarto

"No es necesario redactar normas de seguridad y Bioseguridad,
ya existen y muchas, lo importante es lograr que se pongan en practica
y se sientan como necesidad y no como imposición."

La cultura de nuestro país no tiene entre sus características primordiales preocuparse demasiado por la previsión de accidentes cualquiera sea su índole.

Así cuando se emprenden acciones concretas, la mayoría de las veces, el factor prevención o medidas de prevención están ausentes, aunque ello implique poner en riesgo la salud, la integridad y hasta la vida de las personas. Son numerosos los ejemplos sacados de la crónica diaria que así lo demuestran y en general, se toman medidas de contención una vez que ha ocurrido una tragedia, la que seguramente pudo ser evitada.

Parece estar generalizada la idea de que trabajar con seguridad implica el desembolso de grandes inversiones. La escasez de recursos, problema que enfrentan la mayoría de las Instituciones Oficiales devendría en el dejar para el futuro tan oneroso emprendimiento. Cuando en realidad muchas situaciones requieren sólo de la modificación de conductas o prácticas y el resultado sería altamente beneficioso para los grupos humanos involucrados.

Por esto, estamos convencidos que la única forma de lograr resultados concretos es poniendo en marcha El Programa de Gestión de Seguridad y Bioseguridad aspirando en que se constituya en el pilar fundamental para crear condiciones y actitudes de seguridad, teniendo como idea central generar el simple hábito de protegerse, proteger a quienes nos rodean y tratar de no contaminar al medio ambiente como un intento de mejorar la calidad de vida.

Facultad de Ciencias Exactas Fisicoquímicas y Naturales de la Universidad Nacional de Río Cuarto

Funciona desde principios de la década del 70, con los Departamentos de Química, Biología Molecular, Microbiología e Inmunología, Ciencias Naturales, Geología, Matemáticas, Física y Computación ubicados en el campus universitario donde trabajan 290 docentes, 100 becarios, 45 no docentes y se dictan clases a 3000 alumnos.

El Consejo Directivo de la FCEFQyN ha aprobado recientemente, por Resolución n° 241/02 el "Programa de Gestión de Seguridad y Bioseguridad para la Facultad de Ciencias Exactas Fisicoquímicas y Naturales de la Universidad Nacional de Río Cuarto". El mismo es inédito para esta Universidad en su conjunto y particularmente para esta Facultad. Este se encuentra actualmente en su periodo inicial de funcionamiento, por lo

que es de vital importancia no solo el apoyo económico sino también el de todos los claustros involucrados. ,

Plan de Trabajo

Los diferentes departamentos de la FCEFQyN constituyen un área de riesgo laboral debido a la presencia simultánea de numerosos agentes potencialmente peligrosos (biológicos, químicos, etc.). Si analizamos qué factores intervienen en los accidentes, podemos esquematizarlos de la siguiente manera:

Del esquema, surge que al confluir la Conducción Insegura del ambiente de trabajo con la Actitud Insegura por parte de los trabajadores y la presencia del Riesgo laboral, las probabilidades de accidentes se incrementan.

Por tal motivo, consideramos que la problemática no se resuelve mediante el conocimiento del riesgo, sino que además se deben garantizar: 1) La Condición Segura mediante la utilización de barreras apropiadas (Elementos de Protección Personal, el diseño de los ambientes de trabajo, etc); 2) Una Actitud Segura a través de una adecuada información y educación tendiente a provocar cambios de conducta de los recursos humanos a fin de adoptar precauciones universales.

Aún así, si el accidente ocurre deberá estar normatizada la conducta a seguir frente a un accidente el cual se define como post-exposición al agente causal.

Por ello se considera imprescindible implementar un Programa integral de Seguridad y Bioseguridad que necesariamente incluya:

- Educación continuada.
- Establecimiento de normativas.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Vigilancia sanitaria.
- Asignación de recursos.

Educación continuada

La metodología de trabajo será implementar Charlas Específicas de seguridad y bioseguridad y Talleres Participativos Nominales, los cuales constituyen un mecanismo técnico eficiente para la discusión de problemas y para la toma de decisiones grupales. Parlicipativos porque se debe participar activamente en todas las opiniones requeridas y Nominales porque asegura la participación de todo el personal para encontrar soluciones a los problemas reales y locales de la Bioseguridad, sin verse comprometidos por sus responsabilidades en la Institución. Nominal significa que cada uno de los que se sienta en la mesa de trabajo representa tan sólo sus ideas, responde con su nombre.

Todos estos puntos se instrumentaran por intermedio del Comité de Bioseguridad para asegurar la unicidad de criterio en la elección de temas, tiempos, etc.

Establecimiento de normativas

Las mismas contemplarán la protección del individuo en cada área de trabajo y en la ejecución de las distintas prácticas diarias sin olvidar las situaciones de emergencia.

Además las normas responderán a las características internas de cada Departamento. Una vez establecidas se deben explicitar y difundir a todo el personal. Por último, se tomarán medidas para realizar el monitoreo y evaluación de su cumplimiento.

Lo anterior se llevará adelante mediante la implementación del "Manual de Gestión de Seguridad y Bioseguridad en el Trabajo". El cual estará formado por diferentes Directrices (a modo de capítulos), las cuales contendrán "Procedimientos de Seguridad y Bioseguridad" e "Instructivos de seguridad y Bioseguridad". Los Procedimientos de Gestión explican de forma general la manera de realizar las actividades, quienes son los responsables y el alcance del mismo. Poseen fecha de elaboración, titulo, código, fecha de revisión, firma de quien reviso y aprobó, y firma de quien lo elaboro. Los Instructivos de Gestión tendrán el mismo formato que los Procedimientos, pero a diferencia de estos, mostrarán en forma especifica como debe realizarse cada tarea.

Tanto los Procedimientos como Instructivos tendrán además anexos compuestos por planillas, folletos, croquis, etc.

Cada departamento deberá tener el "Manual de Gestión de Seguridad y Bioseguridad en el Trabajo", el cual servirá de guía y elemento de consulta para todos los integrantes del mismo.

Dentro de las "Directrices" mencionadas anteriormente se encuentran, entre otras, las siguientes:

1.- Investigación de incidentes y accidentes.
2.- Gestión de residuos patogénicos.
3.- Manejo seguro de residuos químicos peligrosos.
4.- Manejo seguro de radionucleidos.

1.- Investigación de incidentes y accidentes

El desconocimiento de la magnitud de los accidentes laborales-en áreas como la de la FCEFQyN se debe fundamentalmente a la carencia de mecañlSmos de colección y análisis de datos, si los hubiera podrían tomarse medidas específicas ya que algunos incidentes considerados banales no se vinculan con situaciones que llevarían a un accidente o a una enfermedad que deviene luego de un periodo prolongado.

En términos generales, se puede afirmar que en un laboratorio los accidentes graves no suelen ser frecuentes, pero sí lo son los incidentes. Estos incidentes no son habitualmente estudiados, lo que origina dos aspectos negativos: la situación que los originó permanece invariable y se produce una aceptación de la inseguridad existente.

La investigación de incidentes favorece los mecanismos de implementación de medidas de seguridad, aumentando el nivel de concientización y participación de los trabajadores, permitiendo la eliminación de las causas que los provocaron.

2.- Gestión de residuos patogénicos:
a. Normas de señalización, rotulación y almacenamiento.
b. Plan de formación de todas las personas expuestas a estos residuos.
c. Normas de actuación en caso de vertidos o roturas accidentales.
d. Plan de contingencia ante el fallo de las medidas de contención habituales.
3.- Manejo seguro de productos químicos.
a. Capacitación en el manejo sin riesgos de productos químicos.
b. Elaboración de hojas de seguridad de productos químicos.
c. Normas de almacenamiento de productos químicos y de incompatibilidades.
d. Contención de derrames.
e. Gestión de residuos peligrosos.
4.- Manejo seguro de radionucleidos.
a. Concientización, charlas sobre protección frente a radionucleidos.
b. Gestión de residuos.
c. Protección personal y colectiva.

Mejoramiento del ambiente de trabajo.

Se tomará como punto de partida las auditorias a realizar en cada departamento de la Facultad. Esta situación básica congelada es la que permitirá adoptar las acciones correctivas.

Los aspectos centrales a tener en cuenta serán:

A. Mejoramiento de la infraestructura:

Tiene por objetivo garantizar la conducción segura del medio ambiente de trabajo.

,/ Departamentos y laboratorios - Diseño y distribución. ,/ Compartimentación frente al fuego.
,/ Instalación eléctrica.
,/ lnstalaclgn-de gases a presión.
,/ Elementos de actuación y protección.
,/ Almacenamiento de productos químicos.
,/ Acondicionamiento ambiental de laboratorios.

B. Verificación y mantenimiento preventivo:

Tiene por objetivo el mantenimiento y control de equipos de forma preventiva y no correctiva, con el fin de asegurar condiciones de seguridad, excelencia de trabajo y reducción de costos.

Tipo de equipamiento: campanas de extracción, cabinas de flujo laminar, autoclaves, tubos a presión, iluminación, instalación eléctrica, etc.

Vigilancia sanitaria

Reflejará la preocupación de la Institución por sus recursos humanos a través de una coordinación para las diferentes áreas. Esta vigilancia corresponde a:

,/ Notificación de emergencias, designando un lugar de documentación del accidente.

,/ Provisión de Inmunización pasiva y/o activa al personal que lo requiera. ,/ Mantenimiento de Registros de Personal actualizados y completos.

,/ Recomendaciones operativas.

Asignación de recursos

La facultad destina de su presupuesto anual un monto para seguridad y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento. La utilización de este dinero, hasta el momento solo era destinada a cubrir baches, sin poderse así, solucionar problemas de raíz. Es así que, el Programa de Gestión en Seguridad y Bioseguridad intenta dar coherencia y unicidad de criterio a la hora de invertir en seguridad con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y así la calidad de vida de los grupos humanos involucrados.

Al no contar con la totalidad de los resultados de las auditorias de "situación básica congelada", los gastos para el mejoramiento de la infraestructura solo se podrán aproximar y cabe aclarar además, que para poner en marcha el Programa de Gestión en Seguridad y Bioseguridad se necesitará una inversión para el mejoramiento de la infraestructura en cuanto a seguridad muy superior al requerido una vez en funcionamiento el mismo, dado que los edificios datan de principios de la década del 70 y no siempre fueron concebidos para cumplir la función que se les asigna en la actualidad.

Comité de Bioseguridad

Los puntos antes mencionados se instrumentaran por intermedio del Comité de Bioseguridad, cuyo papel es el de agrupar a un número pequeño de personas que trabajan para optimizar el programa de Bioseguridad institucional.

Su función es la conducción o dirección técnica del programa y la de actuar como asesor y colaborador, donde se deposita de alguna manera, la responsabilidad total o parcial de las acciones del programa de Bioseguridad.

Cabe señalar que el Comité no tiene el poder de policía para denunciar y aplicar sanciones a quienes no cumplan con lo estipulado. Entendiendo que son las autoridades quienes tienen este poder no delegable así como el de disponer del presupuesto apropiado para cubrir las necesidades básicas del plan.

Funciones especificas del Comité:

Diseño y conducción de los talleres participativos nominales, charlas educativas, conferencias, etc.

Constituir un apoyo para la preparación y desarrollo de normas escritas de Bioseguridad y la política colectiva del manejo de las mismas.

Investigar incidentes y accidentes.

Asegurar la unicidad de criterios en la organización de las tareas. Enmarcar a la FCEFQyN en la legislación vigente.

Marco Legal

Ley de Higiene y Seguridad N° 19587, decreto 351/79 y sus modificatorios 1338/96 y
170/96.

Ley de Riesgos del Trabajo N° 24557.

Ley de Residuos Patogénicos W 11.437.

Resolución secretarial N° 228/93 de normas de Bioseguridad para uso en establecimientos de salud.

Resolución N° 349/94 sobre el manejo de residuos biopatológicos de unidades de atención de salud.

Esquema General del Plan de Trabajo.

1) Formación del Comité de Bioseguridad.

2) Auditorias a cada departamento para determinar la "situación básica congelada" y posterior análisis de datos.

3) Elaboración del Manual de Gestión de Seguridad y Bioseguridad en el Trabajo.

4) Gestión de residuos patogénicos:

a) Normas de señalización, rotulación y almacenamiento.

b) Plan de formación de todas las personas expuestas a estos residuos.

c) Normas de actuación en caso de vertidos o roturas accidentales.

d) Plan de contingencia ante el fallo de las medidas de contención habituales.

5) Manejo seguro de productos químicos.

a) Capacitación en el manejo sin riesgos de productos químicos.

b) Elaboración de hojas de seguridad de productos químicos.

c) Normas de almacenamiento de productos químicos y de incompatibilidades.

d) Contención de derrames.

e) Gestión de residuos peligrosos.

6) Manejo seguro de radionucleidos.

a) Concientización, charlas sobre protección frente a radionucleidos.

b) Gestión de residuos.

c) Protección personal y colectiva.

d) Habilitaciones.

7) Inmunoprofiláxis. Inmunización activa. Inmunización pasiva.

8) Provisión de Elementos de Protección personal.

9) Provisión de elementos de seguridad.

a) Luces de emergencia.

b) Colocación de lavaojos, duchas de seguridad y mantas ignífugas.

c) Elementos de protección personal de acuerdo a los distintos tipos de riesgo.

d) Botiquines de Primeros Auxilios.

10) Protección y lucha contra incendios.

a) Capacitación y formación de Brigadas contra Incendios.
b) Provisión de sistema de alarma.
c) Verificación de instalaciones fijas.
d) Puesta en condiciones de salidas y medios de escape.
e) Control periódico de extintores y de instalaciones.

11) Estudio de Señalización.
a) Planos de ubicación.
b) Carteles nomencladores.
e) Señalización direccional. d) Señalización local.

12) Planes de contingencia y evacuación.
13) Seguimiento de limpieza de tanques y análisis de agua.
14) Plan de lucha contra insectos y roedores. Programa de desinfectación.
15) Confección de Legajo Técnico.

Pero por sus mismas características es un terreno sumamente fértil para la implementación de programas cuya principal misión es evitar que ocurran accidentes, así como la protección de la salud y del medio ambiente.

La tarea de concientización acerca de la importancia que debe asignarse a la prevención y la responsabilidad en el desarrollo de las actividades sin riesgo es el punto de partida. Así como la comunicación, el entrenamiento y la difusión de información son los pilares para lograr el consenso.

La formación de los alumnos dentro de un ámbito en el que estos principios se enseñan y se practican permitirá en el futuro contar con profesionales comprometidos con una sociedad que demanda, cada vez más, seguridad, calidad y el cuidado del medio ambiente, conduciendo esto a un desarrollo sostenible.

Así como los laboratorios fueron la cuna de la mayoría de las tecnologías modernas así también deberá esperarse que forjen el camino futuro del trabajo con seguridad y el cuidado del medio ambiente como un intento de mejorar la calidad de vida.

Capítulo IV:

Vida Universitaria y responsabilidad social

La Capacitación del personal de apoyo como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria

Autora: **Lic. Claudia Durán**
Universidad Nacional de Mar del Plata

El concepto de Responsabilidad Social Universitaria al que se hace referencia en este trabajo, deriva del ámbito empresarial del cual ha surgido y del que se considera apropiada su concepción para ser aplicar en toda institución en la actualidad.

Desde ese punto de vista, la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa, siguiendo los fines relacionales y que deben redundar en un beneficio para la organización .

Entre los diversos autores de Administración que han analizado la temática se encuentra Peter DrucKer, quien al referir a este tópico afirma que la gestión de todas las instituciones es responsable de sus subproductos, es decir, de la influencia de sus actividades legítimas sobre sus integrantes y sobre el medio físico y social, motivo por el cual se le exige cada vez más que prevea y resuelva problemas sociales.

En general el enfoque tradicional no se ocupaba de la responsabilidad social de la empresa, sino de la responsabilidad social de los empresarios. El nuevo concepto de responsabilidad social exige que la empresa asuma la responsabilidad de los problemas sociales, pero se tiende cada vez más a exigir esta responsabilidad social también a las instituciones no empresarias de la sociedad, entre las que deberíamos incluir a la Universidad.

Aplicando pues la noción del ámbito empresarial al universitario, podemos suponer que la Responsabilidad Social Universitaria, debería cubrir los siguientes aspectos:

En primer término la Responsabilidad Social Universitaria tiene un vínculo directo con la ética, pues se define, precisamente, como "la capacidad que tiene la universidad, como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores en sus cuatro funciones tradicionales: docencia, investigación, extensión y gestión" .

Para precisar aún más este concepto, el Proyecto "Universidad: Construye País" – iniciativa que agrupa a 13 universidades chilenas y cuyo objetivo central es expandir la Responsabilidad Social Universitaria en el sistema universitario chileno- ha especificado "de qué" es responsable, "ante quién" responde y "cómo" es responsable la universidad como sujeto de la Responsabilidad Social :

- ¿"De qué" es responsable? La universidad es responsable de poner en práctica los principios generales de la vida universitaria en cuanto sociedad inserta en un entorno

mayor y los valores específicos que son propios de la vida universitaria. Todos ellos deberían atravesar la gestión y las funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión.

- ¿"Ante quién" responde? En primer lugar, se responde ante la propia comunidad universitaria, es decir, ante los académicos, funcionarios y alumnos tanto en particular como en su conjunto. Luego se responde al medio. La universidad tiene que prever el futuro y adelantarse a la demanda que el país le hará por nuevos servicios. Además, en una sociedad globalizada, la universidad debe responder a los requerimientos de América Latina y del mundo.

- ¿Cómo es responsable? Por medio del desarrollo de los procesos claves de gestión, docencia, investigación y extensión universitaria, atravesados por instancias de reflexión que le otorguen la profundidad y la contingencia social que requieren las respuestas universitarias.

Principios y valores de la universidad socialmente responsable

La universidad se realiza a través de tres funciones tradicionales (docencia, investigación y extensión) y de una actividad indispensable en toda organización: la gestión.

En el centro de estos cuatro procesos claves, se encuentran principios y valores. Esos cuatro procesos del quehacer universitario deben estar iluminados por los principios y valores que caracterizan la Responsabilidad Social Universitaria. A su vez, en el quehacer universitario relativo a estos cuatro procesos, debe verificarse la práctica de estos principios y valores.

Los principios generales y valores específicos que constituyen el contenido de la Responsabilidad Social Universitaria se estructuran en una constelación o sistema. Los primeros deben darse en la sociedad para que la universidad pueda desarrollarlos y los segundos podrían considerarse propios de la universidad.

Estos principios y valores son faros que orientan; son guías para el comportamiento humano, y son fundamentales y permanentes en una universidad socialmente responsable .

La iniciativa de Universidad Construye País se refiere a principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad como son la dignidad de la persona; libertad; ciudadanía, democracia y participación; sociabilidad y solidaridad para la convivencia; bien común y equidad social; desarrollo sostenible y medio ambiente; aceptación y aprecio de la diversidad.

Y a principios y valores específicos de la universidad: compromiso con la verdad; integridad; excelencia; interdependencia e interdisciplinariedad.

Responsabilidad Social Universitaria: algunas estrategias de acción

Teniendo en cuenta los elementos característicos de la Universidad Socialmente Responsable, en un trabajo realizado por las universidades chilenas acordaron cinco áreas que son estratégicas para impulsar la Responsabilidad Social. Estas áreas representan los impulsos estratégicos del proyecto y son los siguientes: docencia, investigación, extensión, actores e institucionalidad.

Las Líneas de Acción correspondientes al impulso estratégico actores comprende a estudiantes, profesores y funcionarios. Dentro de estos últimos incluimos al personal de apoyo a la gestión; en particular para estos últimos se propone:

Calidad de Vida Laboral y Capacitación

- Relación con grupos organizados
- Distribución de beneficios
- Desarrollo Profesional y empleabilidad
- Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo
- Jubilación y despidos
- Capacitación del Personal. Inclusión del tema de la Responsabilidad

Social en la formación y capacitación del personal (académicos-no académicos)

La capacitación del personal aparece entonces claramente enunciada como una línea de acción concreta en el ámbito de la institución universitaria y como forma clara de Responsabilidad Social Universitaria.

La capacitación del personal es de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, la formación del personal de apoyo en algunas universidades no es percibida aun como un instrumento de progreso tanto para la organización como para la persona. Si la capacitación se imparte de manera continua se generará en el personal un interés hacia el conocimiento y la actualización que dará por resultado un conocimiento acumulado que perdurará como valor a lo largo de toda su vida del empleado.

Por otra parte, con la expansión de las nuevas tecnologías de información se a puesto de manifiesto la necesidad de la formación continua en las organizaciones y en particular en nuestras universidades que no escapan a esta realidad. Es preciso considerar que el cambio tecnológico implica fundamentalmente cambios organizativos y estos cambios conllevan nuevas formas de organización del trabajo o que requieren un ajuste de capacitación. Todas estas modificaciones tienen fuertes implicaciones en términos de exigencias de competencias, así mismo requieren generar y poner en marcha nuevas formas de adhesión y motivación personal.

La formación debe entenderse por tanto como un proceso continuo y planificado sobre la base de las necesidades actuales de la institución y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral y profesional, mejorando su desempeño actual y modificando sus aptitudes y actitudes hacia el trabajo de tal manera que pueda asumir responsabilidades y niveles de participación cada vez mayores en la empresa.

La acumulación de capital humano en la organización se caracteriza por la existencia de deseconomías de comprensión del tiempo, asociadas a la inversión en recursos humanos, es decir, el beneficio obtenido por una inversión sistemática en dichos recursos redunda en incrementos de productividad mayores que si dicha inversión es puntual, ya que los beneficios de la formación y la promoción se acumulan a lo largo del tiempo.

No obstante, las instituciones de educación superior deben tener presente que la creación y difusión del conocimiento son actividades intangibles que no pueden ser ni supervisadas ni forzadas por la organización, sólo tienen lugar cuando el personal coopera voluntariamente, de ahí la importancia de diseñar un conjunto de políticas de gestión de los recursos humanos que impliquen a éstos con los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de la institución las políticas son una orientación administrativa que posibilitará a cada uno de los miembros responsables cumplir con los grandes lineamientos trazados. En particular al definir las políticas de recursos humanos deberá tenerse en consideración el rol de la capacitación como una estrategia de Responsabilidad Social Universitaria ineludible.

Tras casi ocho años como responsable del programa de capacitación para el personal no docente de la Universidad Nacional de Mar del Plata, he visto la adhesión y la participación de muchos compañeros comprometidos con la necesidad de la capacitación. Creo que hemos avanzado, pero creo también que son necesarios decisión, manos y sobre todo conocimiento, para continuar y hacer frente a dos tipos de amenazas, la primera vinculada con el riesgo a la burocratización de las estructuras político-institucionales, y la segunda, la desconexión con las necesidad del personal de apoyo y los beneficios derivados de las acciones formativas para la institución.

Para finalizar, es posible señalar que el tema de la Responsabilidad Social ha estado presente, de manera explícita o implícita, desde la constitución de las Universidades. En su mayoría, este compromiso se ha expresado y se expresa en las actividades de apoyo a los estudiantes, tanto en la recepción de beneficios sociales como en el incentivo a sus iniciativas de acción social solidarias. En varias de ellas también se ha vinculado explícitamente la Responsabilidad Social al quehacer académico, de investigación y extensión. Hay por lo tanto variadas acciones de responsabilidad social en las universidades, sin embargo no se conceptualizan como tal y no representan la expresión de un sentido de misión. Pareciera que se ha perdido la mística y la conciencia

del vínculo esencial que hay entre la Responsabilidad Social y la tarea diaria universitaria.

Bibliografía

CHIAVENATO, I. 1994. Administración de recursos humanos. 2° edición. Ed. McGraw-Hill.

DRUCKER, P. 1990. La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. 1998. Administración: una perspectiva global. 11° edición. Ed. Mc Graw Hill.

WERTHER, W. B. Jr.; DAVIS, K. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4° edición. Ed. Mc Graw Hill.

¿Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad? Módulo 1. Curso organizado por la OEA octubre-noviembre de 2004.

"Observando la Responsabilidad Social Universitaria". Documento de trabajo preparado por Equipo Coordinador "Universidad: Construye País" y académicos de las universidades aliadas al Proyecto. Ediciones PARTICIPA. Diciembre 2002.

Varones Y Mujeres:
¿También Somos Diferentes en el Ambito Laboral?

Autora: Lic. Irene N. Etchegoyen
Universidad Nacional del Sur

Introducción:

En el pasado, la cultura organizativa de las empresas en que dominaba la presencia masculina, tendía a crear ambientes de feroz competencia, falta de comunicación, actitudes individualistas y una enorme burocracia. Hoy puede verificarse un ambiente de trabajo distinto. Sólo se necesita conocer las habilidades de hombres y mujeres en relación con el trabajo y conciliarlas del modo más apropiado.

Las diferencias de comportamiento de varones y mujeres se reproducen en el mundo del trabajo.

Las mujeres muestran mayor sensibilidad a las presiones de su entorno social, lo que les lleva a comportarse de acuerdo a lo esperado. Entonces, son buenas en responsabilidad profesional, que incluye elementos como minuciosidad y organización. También tienen una mayor apertura a nuevas experiencias, son más abiertas a los cambios, muestran mayor flexibilidad a las normas, aceptan con mayor facilidad la diversidad en las formas de realizar un trabajo. Tienen mayor necesidad de ser vistas de manera positiva por la empresa.

Los varones presentan una tendencia a buscar el control y el poder sobre los demás, y tienen mayor facilidad para el pensamiento teórico.

Nuestras semejanzas y diferencias entre varones y mujeres no se presentan en el tipo de tarea que realizan, sino en la forma en que enfrentan su vida profesional. El presente trabajo intenta mostrar algunas de las habilidades en que se destacan varones y mujeres, por qué existen esas diferencias, los posibles conflictos y también la riqueza que esto genera.

Desarrollo:

La mente femenina: Las mujeres piensan de manera contextual con más frecuencia. Adoptan una visión más holística del asunto en cuestión. Integran más detalles: postura corporal, postura de los objetos en una habitación, las pistas no verbales que un dirigente ofrece.

En la oficina, las ejecutivas suelen reunir más datos pertinentes al caso. Conectan más rápidamente todos estos detalles; calibran más variables; consideran más opciones y resultados; recuerdan más puntos de vista; ven mayor número de formas de proceder; integran, generalizan, sintetizan; toleran la ambigüedad mejor que los varones. Tienden a pensar en redes de factores interrelacionados, no en línea recta. Ven a la empresa como un todo más integrado con aspectos múltiples. Le dan gran importancia al pensamiento intuitivo, a la creatividad, sensibilidad, a los valores personales. Tienen un arraigado concepto del bien y del mal; están más dispuestas a hacer excepciones a las reglas.

Tienen mayor facilidad para moverse entre múltiples tareas. Hacen énfasis en el todo. El modo de pensar femenino es el pensamiento en red. Es el cerebro menos

lateralizado, más integrado de las mujeres, lo que les ayuda a abarcar la perspectiva general.

La mente masculina: Los varones tienden a concentrarse en una sola cosa a la vez. Son buenos en compartimentar su atención. Tienden a prescindir de estímulos extrínsecos. Su proceder mental suele estar más canalizado.

En el trabajo, se centran en dilemas inmediatos. Prescinden de hechos que no sean obviamente pertinentes. Siguen una senda directa, lineal y causal hacia una meta específica: la solución.

Toleran peor la ambigüedad. Ven a la organización como un conjunto de tareas, máquinas, pagos y puestos de trabajo: una serie de elementos dispares. Le dan gran importancia a la concentración, al procedimiento metódico, al análisis concreto de datos. Tienen pensamiento en pasos, concentración en las partes. Hacen una cosa a la vez. El modo de pensar masculino es el pensamiento en tubo.

El cerebro masculino está más lateralizado que el femenino. Esto ayuda a que los varones puedan centrar la atención más intensamente que las mujeres.

El hombre primigenio: Los varones se ocupaban de rastrear y cazar bestias salvajes. La caza exigía concentración: vigilar tras los matorrales, agachados junto a un arroyo donde los animales iban a beber, pasar sigilosos junto a una bestia dormida, seguir las huellas de un animal herido y enfurecido, y atacar en el momento oportuno. Helen Fisher dice que entonces su cerebro fue gradualmente desarrollando una arquitectura propicia para excluir pensamientos periféricos, centrar la atención y tomar decisiones paso a paso.

Las mujeres tenían que hacer muchas cosas simultáneamente: vigilar la aparición de serpientes, escuchar el ruido del trueno, probar por si había algo venenoso, mecer a los somnolientos, distraer a los irritados, instruir a los curiosos, tranquilizar a los miedosos, estimular a los lentos, alimentar a los hambrientos, avivar el fuego, cocinar alimentos, hablar con las amigas. Miles de generaciones ejecutando acrobacias mentales y físicas en la crianza de niños desvalidos forjaron estas increíbles habilidades en la arquitectura del cerebro femenino.

¿Centrarse en el objetivo? ¿O en el proceso?: Los jefes varones consideran a las mujeres menos lógicas, menos racionales, menos concretas, menos precisas, y hasta menos inteligentes.

A las mujeres les importa el camino, el proceso; es su forma de "recolección". Quieren explorar las múltiples interacciones, las vías multidireccionales, todas las permutaciones de un problema difícil.

Consideran a los varones descuidados, faltos de imaginación, dados a la "visión de túnel" cuando desechan aspectos del problema que ellas consideran importantes.

Los varones desesperan cuando las mujeres plantean una profusión de variables que ellos creen superfluas. El objetivo inmediato es más importante que el proceso que lleva a una decisión. Están centrándose en la solución. No quieren detenerse en el camino. Quieren ejecutar la tarea. Piensan que ellas están intentando manejar la reunión

cuando aportan lo que ellos creen un montón de datos innecesarios. Los varones pueden considerar a las mujeres malas jugadoras de equipo y viceversa.

Ambos estilos de tomar decisiones son utilizados por uno y otro sexo en algún momento. Los mejores gestores son los que adoptan estrategias masculinas y femeninas para hacer negocios.

Flexibilidad mental: Los hombres tienden a pensar y proyectar en principios abstractos. En las reuniones, ellos argumentan de forma más abstracta y hacer afirmaciones categóricas sobre lo que está bien y lo que está mal.

Las mujeres utilizan ejemplos y experiencias personales: es decir, datos contextuales.

Los varones se ajustan más a la norma porque el contexto es menos importante para ellos. Las mujeres tienden a hacer más excepciones porque son capaces de visualizar una gama más amplia de alternativas.

Peter Drucker afirma que las compañías deben tener capacidad para alterar planes, productos y servicios rápida y frecuentemente para mantenerse al mismo ritmo que la competencia. Por lo tanto, la elasticidad mental innata de la mujer será una valiosa herramienta de planificación. Intuición: Ellas advierten las arrugas de tu ropa, la tensión de tu voz, el continuo movimiento del pie, la leve irritación en el labio inferior. La mujer ancestral estaba constantemente obligada a descifrar las necesidades de sus pequeños, en estado prelingual y fuertemente dependientes.

Pareciera que tuvieran aptitudes clarividentes. Psicólogos y analistas de empresas sostienen que la intuición desempeña una función productiva, aunque no muchas veces reconocida, en las decisiones de la dirección.

Planificación a largo plazo: Los varones suelen acumular largas sesiones de trabajo sin descanso.

Las mujeres profesionales se toman más tiempo para respirar, reflexionar, proyectar entre reuniones de trabajo. Extraen algo de tiempo para asimilar lo que está ocurriendo a su alrededor y prever el futuro. Mantienen constantemente presente el largo plazo. Esto se verifica en la actitud que mantienen hacia su propio dinero. No tienen mentalidad de pista de carreras en cuestiones de riesgo. No buscan el premio gordo; buscan el largo recorrido. La actitud conservadora de las mujeres hizo que durante la última crisis global, se haya verificado que las empresas manejadas por mujeres fueron capaces de sortear mejor los inconvenientes.

¿Por qué? Debido a las diferencias entre varón y mujer en la estructura de la corteza cerebral.

Pero también veamos la historia profunda de la humanidad: La caza exigía pensar en las costumbres de los animales, los ciclos de la luna, la posición de las estrellas, las pautas de los vientos y las lluvias, los lugares recorridos por los animales el año anterior, dónde podrían dirigirse pasado un mes o un año. Por otra parte, criar y educar niños exige prepararse para las necesidades que pudieran surgir pasados decenios enteros. “Una mujer inteligente tarda 18 años en hacer un hombre de su hijo.” (Dorothy Parker)

La cuestión del poder: Los varones asocian el poder con posición y rango, con cuestiones de predominio social y necesidad de conseguir un puesto alto en jerarquías reales o percibidas.

Tienden a situarse dentro de una jerarquía; después se mueven para conseguir una buena posición en ella.

Las mujeres asocian el poder a una retícula de conexiones humanas vitales. Tienen mayor interés por los contactos personales y empuje para lograr armonía interpersonal. Muestran tendencia a trabajar en equipos igualitarios. Están interesadas en la armonía y la conexión: en una red de apoyo. Hacen contactos laterales con los demás y forman camarillas.

Las niñas se organizan en pandillas "planas", grupos no jerárquicos, sin líderes, de 5 ó 6 niñas, sensibles a sus mutuas necesidades. Apelan a la razón, intentan convencer; casi nunca recurren a la fuerza. Cuando hay un conflicto, interrumpen el juego, cambian las reglas. No es vital ganar, buscar el aplauso o la admiración. Es primordial "caer bien". Dejan el juego cuando se aburren.

Los niños juegan a la guerra. Forman pandillas jerárquicas y compiten por la jefatura. Quieren se respetados: interrumpen, dan órdenes, las aceptan, se burlan unos de otros. Crean juegos estructurados, con reglas. Dejan el juego cuando ganan o pierden. Hay claros ganadores y perdedores. Ganar no lo es todo; es lo único.

La actitud en la empresa: Las mujeres comparten el poder. Incluyen, consultan, consensúan y colaboran. Trabajan en forma interactiva. Intercambian información más espontáneamente que los varones. Alientan a sus empleados escuchándoles, apoyándoles y animándoles. Ofrecen más elogios y éstos tienen más valor para ellas. Felicitan, agradecen y se disculpan con más frecuencia. Piden más consejo con el fin de incluir a otros en el proceso de toma de decisiones.

Tienden a sugerir posibilidades en lugar de dar órdenes. Suavizan tanto sus críticas que los varones no entienden que han sido criticados. Son más proclives que los varones a incorporarse a una organización si creen que el ambiente es cordial. Mantienen una fuerte relación con la organización; la ven como si fuera una persona viva y afectiva. Por eso expresan mayor compromiso con la empresa, respaldan los valores de ésta con más frecuencia que los varones y exigen menos recompensas para sí mismas.

Ellos tienen dificultad para compartir información: la buscan y se la guardan. Adjudican mayor valor a los títulos, al espacio de su oficina, al sueldo elevado: son los atributos y emblemas de su rango.

El estrés en la oficina: Los varones se angustian cuando sienten que carecen el control sobre lo que están haciendo. Las mujeres, cuando creen que tienen poco apoyo social. Los varones lo resuelven hablando con el jefe: una acción de tipo jerárquico. Ellas hablan con amigos o parientes: una misión de rescate de carácter lateral.

Las normas y procedimientos inflexibles no son novedad para ellos; las viven desde niños. Ellos las construyeron y se someten a ellas. Las niñas adaptan las reglas a necesidades sociales más importantes, entonces se estresan con normas de trabajo que no pueden flexibilizar.

La mujer sufre más estrés cuando otra persona se arroga el mérito de sus ideas. Considera que ha sido despreciada y hasta robada. Los varones están acostumbrados a sacar provecho de los demás: han tomado ideas prestadas desde la adolescencia y no pueden entender por qué las mujeres son tan sensibles a un hurto menor.

Los varones pronuncian más discursos para ponerse al frente de la situación. Son más propensos a atacar verbalmente. Se produce una espiral de dominio.

Las mujeres rehúyen los asaltos verbales. No se enfrentan en el transcurso de una presentación; tampoco se defienden si alguien las enfrenta. Las refriegas verbales son tensas, irrelevantes, y contraproducentes con el fin que persiguen: alcanzar el consenso.

Cuando los varones mandan, dicen "Necesito tu informe para el viernes." Ellas dicen "¿Podrá estar esto para el viernes?" Ellas no tienen deseo de dominar.

La conversación en la oficina: Si alguien plantea una cuestión o un tema, las mujeres tratan de llevar la conversación en esa dirección. Respetan el turno de cada uno. Hacen preguntas para incluir a los demás. Buscan un terreno común. Minimizan su certeza con frases como "no estoy segura".

Para el varón, la conversación es una vía de negociación de estatus. Resta importancia a las dudas. Se jacta más. Hace menos preguntas: las consideran peticiones de ayuda y admisiones de inferioridad de rango. Es propenso a dar directrices.

Cuando hablan varones y mujeres, ellas piden consejo más frecuentemente que ellos, aún cuando realmente no quieren asesoramiento. Lo que buscan es establecer conexiones. Los varones no solicitan orientación a menos que la necesiten.

¿De qué hablan varones y mujeres? Ellos dicen frases humorísticas y burlonas. Abordan charlas impersonales sobre política, trabajo y deportes. Para las mujeres, estos temas son evasivos y distanciadores. Comentan anécdotas, revelan secretos menores sobre ellas mismas. Para los varones, bromear de esta forma es inútil y patética. Consideran los comentarios personales como algo inapropiado para el entorno del trabajo: revelar la vida personal significa vulnerabilidad.

El lenguaje: Las niñas pequeñas parlotean más que los niños y empiezan a hablar antes. Utilizan frases más largas y construcciones gramaticales más complejas. Sobresalen en dominio verbal: encontrar rápidamente la palabra, frase u oración justa. Aunque varones y mujeres poseen vocabularios de igual tamaño, ellos tienen menor capacidad para buscar con rapidez en su memoria y encontrar las palabras apropiadas. Las mujeres expresan mejor lo que quieren decir.

Como siempre, depende de las circunstancias: Los varones hablan más cuando están en grupos formales; tal vez para afirmar y demostrar su rango. Las mujeres hablan más en casa y cuando están con otras mujeres: fortalecen las conexiones con familiares y amigos. Lo femenino resuelve los conflictos hablando; lo masculino lo hace en silencio. Este comportamiento también tiene que ver con las diferentes estructuras cerebrales de varones y mujeres. En la historia profunda, las mujeres pasaban mucho tiempo dedicadas al criado de los niños, sosteniéndolos en sus brazos cara a cara, hora tras hora, convenciendo, tranquilizando, reprendiendo y educando a sus criaturas con palabras. En esta interacción, las madres utilizan el lenguaje más que los padres. Son verbalmente repetitivas y alertan a la criatura con recursos inconscientes como elevar el tono de voz,

utilizar una gama tonal amplia y cantarina, para llamar la atención al bebé y que pueda diferenciar la voz de su madre entre los sonidos circundantes.

Disciernen los estados de ánimo de sus hijos, prevén sus necesidades escuchando la cadencia y melodía de los sonidos que emiten los niños. Las madres que hablaban y escuchaban a sus bebés, probablemente los criaban más saludables y mejor adaptados. El cerebro femenino fue adquiriendo el equipamiento biológico que dota a la mujer de ventaja lingüística.

En las relaciones de pareja, los varones tienden a llamar proximidad emocional al hecho de hacer cosas juntos, mientras que las mujeres suelen considerar que la intimidad es hablar cara a cara. Alos varones les gusta ir de pesca, alentar a su equipo en un partido o ver una película codo con codo. Tienen facilidad para hablar de cuestiones difíciles mientras manejan. Los varones se hacen más comunicativos y se muestran más relajados cuando no pueden ver directamente a su compañera a los ojos. Esto viene de la historia profunda, cuando los varones tenían que centrar su atención en la presa y sus compañeros se situaban a su lado.

Los intercambios emocionales y verbales de las chicas empiezan en la infancia, cuando se sientan frente a frente para conversar y jugar. Pero también las mujeres ancestrales sostenían a sus pequeños frente a su cara, consolándolos, educándolos y divirtiéndolos con palabras.

El poder como afrodisíaco: Rango, estatus, dinero, títulos: son accesorios que atraen a las mujeres. En las sociedades tribales, ellas mostraban su interés en casarse con hombresimportantes, personas de una posición alta. Dedicaban su vida a la cría de sus hijos. Las que se apareaban con hombres socialmente poderosos, cosechaban los beneficios de la inteligencia, sensatez y carisma de su pareja, y su capacidad para proteger y proveer.

El adolescente que se une a una banda para sentirse importante, el nativo de Guinea que exhibe sus plumas y el hombre de negocios de EEUU, todos marchan al son de una de las melodías más viejas: la danza del apareamiento. Los que llegan a la cúspide de la jerarquía de dominio macho/macho, disfrutan de más oportunidades de aparearse y reproducirse, transmitiendo su semilla hacia la eternidad. Además, buscará una mujer de figura exuberante, una característica que se asocia con altos niveles de estrógenos y bajos niveles de testosterona, indicadores de buena salud para la reproducción.

Las mujeres son rencorosas: La necesidad masculina de estatus tiene su precio: exceso de trabajo, falta de sueño, menos tiempo con amigos y familia. Pero las mujeres, también padecen su propia versión del poder a través de la búsqueda de relaciones armoniosas: muchas inhiben sus opiniones personales, sus intereses, su vida profesional, para complacer a otros. “Lo que más retrasa y opera en contra del autodesarrollo de una mujer es su autosacrificio.” (E. C. Stanton).

Las mujeres encuentran más dificultades para trabajar con personas que les desagradan o con quienes no están de acuerdo. Tienden a distanciarse de sus rivales. Los varones se toman una copa juntos después de una reunión conflictiva; las mujeres huyen.

Además, las mujeres no olvidan los desprecios. Se alteran visiblemente cuando alguien no está de acuerdo o discute con ellas. Los varones son objeto de abuso e insultos desde la infancia; aprendieron a quitar importancia a las pérdidas y a volver a intentarlo. Están dotados para buscar posición, por ello procuran olvidar y seguir adelante. Se

expresan con enfrentamientos físicos directos. Ellas dejan de hablarte y recordarán lo sucedido.

Helen Fisher dice que esto viene de la historia profunda: Las mujeres tenían que juzgar a sus parejas con mucho cuidado, porque se arriesgaban a 9 meses de embarazo y muchos años de crianza. Por eso, nuestras antepasadas tenían que recordar pequeñas ofensas y tratar a los culpables en concordancia.

Retener y soltar: Pilar Sordo opina que las mujeres tienden más a retener, mientras el varón se inclina más por soltar. Retener quiere decir mantener, cuidar, no cambiar, no olvidar, "no dejar de hacer algo". Y esta característica psicológica radica en una característica del útero: que permite que la mujer genere vida dentro de ella y también en todos los espacios mentales que tienen que ver con lo interno: la casa, las situaciones del hogar, la protección de los afectos. Sin embargo, esto puede hacerse nocivo para ella, puesto que el ser retentiva le impide dejar de hacer algo, "independientemente del agobio que le cause". Sufre el síndrome del nido vacío porque es retentiva y le cuesta "soltar". El buscar, el intentar, el guardar, el insistir, el coleccionar y el no avanzar en los conflictos, son aspectos que tienen que ver con el retener.

Mientras, el varón tiene por naturaleza la tendencia contraria: puede dejar de hacer algo con gran facilidad, porque tiene la capacidad de generar vida fuera de él y tiende más al cumplimiento de objetivos que a mantener lo que tiene. El soltar está relacionado con dar vuelta la página rápidamente, con no pensar o hacerse problema con lo que no puede solucionarse en el momento, con cerrar etapas de vida y comenzar otras en corto tiempo, con sólo pensar en los objetivos. El varón, centrado en un objetivo, puede pasar de un objetivo a otro con mucha rapidez; le es más fácil olvidar los conflictos y seguir avanzando.

Además, en lo femenino predomina el sentirse necesitado. Esto hace más difícil para las mujeres el soltar, ya que si primero necesito sentirme necesaria, me será imposible dejar de hacer ciertas cosas porque mi identidad y mi autoestima están determinadas más por lo que hago y no por lo que soy. Sólo en la medida en que haga y porque hago ciertas cosas, me siento más querida y útil.

En cambio lo masculino, estaría gobernado por la necesidad de sentirse admirado. Para poder ser admirado por la persona a quien se está seduciendo o encantando, los hombres deben cambiar permanentemente de objetivos; sólo así la observación estará constantemente centrada en esta admiración. A ellos les afecta mucho más que a las mujeres la cesantía y la impotencia, pues la identidad masculina estaría determinada por el aspecto económico y por el aspecto sexual.

Conclusión:

"No es cierto que varones y mujeres seamos iguales; la verdad es que somos absolutamente distintos. Cuando yo supongo que algo es igual a mí, tengo la predisposición a pensar que esa persona actúa igual que yo, piensa igual que yo, siente igual que yo. Y cuando de alguna manera pretendo que esto sea así, se generan todos las incomprensiones que conocemos y experimentamos a diario, pues, en realidad, nadie actuará igual a mí, menos aún una persona de otro sexo." (Pilar Sordo)

El gran problema de esta sociedad es que se ha encargado de minusvalorar lo femenino y de apreciar lo masculino. Muchas veces las actitudes femeninas contribuyeron al empeño masculino de transformar las diferencias en desigualdades y, a

que en un mundo hecho por hombres y para los hombres, todo lo propio de la mujer sea sinónimo de enfermedad, problema y desventaja. Pilar Sordo propone entonces que mujeres y varones aprendamos a soltar (ellas, aquello que las daña y de lo cual se quejan constantemente) y a retener (ellos, cuidando más de sus afectos y no sólo sus objetivos). Así aprenderemos a celebrar las diferencias y permitirnos ser adecuados complementos el uno del otro.

El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ninguno de los dos modelos de trabajo –el femenino: horizontal y democrático, o el masculino: autoritario y piramidal- puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro. Pero es preciso que ese equilibrio se dé también en cada hombre y cada mujer pues, como personas, nos enriqueceremos mutuamente y creceremos más armónicamente.

Bibliografía:

· Helen Fisher – El primer sexo - Ed. Taurus; 2000

· Pilar Sordo - ¡Viva la diferencia! – Ed. Norma; 2005

· Peter Drucker – Administración en una época de grandes cambios – Ed. Sudamericana; 1999

Abordaje de las adicciones desde la experiencia de trabajadores recuperados.

Autores**. Becker Elda, Ramírez Juan, Vega Susana**
Universidad Nacional del Comahue

Introducción

Los trabajadores de la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) que habíamos realizado el tratamiento de alcoholismo en el año 2002, comenzamos a ser convocados por autoridades, jefes, compañeros de trabajo, para ayudar a otros trabajadores con problemas de adicciones. Vale destacar la comprensión y compromiso ante la situación referida de la Secretaría General a la que se sumaron Unidades Académicas como las Facultades de Ingeniería, de Economía y Administración y de Humanidades.

En el año 2003, presentamos a la Secretaría General la propuesta de un Servicio de Prevención y Atención de Adicciones (S.P.A.A.) y logramos generar un espacio institucional que de modo específico tratara la problemática (Resolución Rectoral Nº 0792/03).

Los dos trabajadores que impulsamos la creación del S.P.A.A asumimos públicamente nuestra condición de adictos y enfrentamos los prejuicios de la comunidad universitaria que, por desinformación, no alcanzaba a dimensionar el problema. En ese momento, fue fundamental el acompañamiento del Secretario General de la UNCo.

Actualmente, se van incorporando al Servicio, con diferentes responsabilidades, los trabajadores/as que concluyen los tratamientos por adicción. La tarea principal de cada uno de nosotros es acercarnos a los compañeros con esta problemática para ayudarlos en la decisión de tratarse.

En nuestro espacio, no trabajamos el ausentismo. Nos ocupamos de las personas. Cuando el trabajador recupera su salud, se modifica el índice de ausentismo.

Si bien el Servicio se crea para atender la problemática del alcoholismo, las adicciones que detectamos con posterioridad, en el ámbito laboral de la universidad fueron las siguientes: alcoholismo, tabaquismo, drogas permitidas / prohibidas y juego.

Las unidades académicas en la UNCo disponen de Departamentos de Recursos Humanos, no obstante la Dirección de Personal carece de dicha área específica. Las políticas de relaciones humanas (RRHH) de la Universidad Nacional del Comahue, plantean mejorar la calidad del funcionamiento de la institución en los aspectos administrativo - reglamentario y tecnológico, pero poco se ha hecho para modificar el funcionamiento del área de Medicina Laboral.

Esta área, en el mejor de los casos se ha modernizado de cara a una respuesta ágil de acuerdo a los condicionamientos de las aseguradoras de riesgo del trabajo(ART) pero aún, no se ocupa de la problemática de los trabajadores afectados por enfermedades impensables hace 10 años: fobias, agobio (stress), depresión y distintas adicciones siendo éstas, una realidad preocupante, con altos índices de ausentismo.

Queremos señalar que la metodología planteada en el Servicio de Adicciones se construyó a partir de corregir los errores y las dificultades que encontramos los trabajadores de la Universidad, al momento de realizar el tratamiento de nuestra enfermedad.

Actividades del servicio

1. Atención de los trabajadores afectados por distintas adicciones

Con la metodología que se detalla, hemos atendido a los trabajadores afectados por alcoholismo y juego compulsivo.

a. Recepción de la demanda

El servicio interviene a partir de la demanda de:

- Autoridades (Decanos, Secretarios)
- Área de Trabajo (Jefe, compañeros, otros)
- Sindicato
- Grupo Familiar
- Motus Propio
- Medicina Laboral

b. Atención de la persona afectada

La modalidad de trabajo implementada para el abordaje consiste en:

- Entrevistas individuales para orientación y contención del trabajador/a.
- Entrevistas con el grupo familiar y visitas domiciliarias.
- Derivación a las instituciones de salud para el tratamiento específico: Servicio de Adicciones del Hospital Regional Castro Rendón, Grupos Institucionales de Alcoholismo (G.I.A), Jugadores Anónimos Compulsivos (JUAN), Comunidad Terapéutica ASER.
- Acompañamiento personalizado a los primeros encuentros grupales.

c. Gestión para el Tratamiento

- La Universidad se propone formalizar acuerdos y convenios con las instituciones que tratan a nuestros compañeros. A través de nuestro servicio se han coordinado diferentes acciones para realizar los tratamientos y su correspondiente seguimiento.
- Como Servicio se han iniciado conversaciones con nuestra Obra Social (SOSUNC) para contemplar en el futuro la cobertura de los tratamientos por adicciones.

d. Gestiones Laborales

Por la desinformación y el desconocimiento pero, en especial, los prejuicios existentes sobre las adicciones se generaban las siguientes conductas:

- El cambio de tareas por diagnóstico de alcoholismo sólo se efectivizaba si el trabajador tenía reemplazo.
- Los trabajadores del sector al que pertenecía el compañero afectado consideraban este cambio de tareas injusto en vez de un problema de salud.

- Cuando el diagnóstico era encubierto el trabajador adicto con reiteradas inasistencias, era pasible de sanciones y el sindicato lo defendía por **"persecución"**.

Es aquí donde nuestro Servicio se encarga de facilitar las tramitaciones dentro de la institución:

- Informando y gestionando con las autoridades, Dirección de Personal, Departamentos de Recursos Humanos y jefes, el cambio de tareas: con el sector que deja el trabajador y con el nuevo destino.
- Entrevistas con los compañeros de trabajo orientadas a formar una red de contención en el contexto laboral.
- Acuerdos con el Sindicato para que la cobertura gremial se realice desde la salud del trabajador: **defendiendo el derecho a tratarse sin discriminación.**

Estas acciones permiten generar un espacio de contención en el ámbito laboral de la Universidad en el cual, la persona sea aceptada e integrada, evitando su discriminación y aislamiento, laboral y social.

Al trabajador que debe cambiar de tareas, se trata de insertarlo en un sector donde se sienta cómodo. Un espacio laboral donde pueda interactuar con los demás trabajadores, encontrarse apoyado y ser reconocido. Las experiencias realizadas demuestran que en estas condiciones, el compañero/a puede recuperar sus habilidades y desarrollar sus aptitudes en el corto plazo.

d. Seguimiento del Trabajador en Tratamiento

El seguimiento se realiza mediante:

- Solicitud de informes periódicos a la institución tratante.
- Verificación periódica en el ambiente laboral.
- Informe periódico del jefe del sector.
- Reuniones periódicas de trabajadores en tratamiento y recuperados.

e. Recursos

- Solo un trabajador recuperado cumple su función laboral en el Servicio.
- Tres trabajadores recuperados integran el servicio pero desarrollan sus tareas habituales en otros sectores de la UNCo.
- Un Licenciado en Servicio Social de la UNCo (Dirección de Personal) que compartimos con el área de Jubilaciones.
- Tres consultores externos, especializados en las problemáticas que trata el servicio.

2. Tabaquismo:

Por Ordenanza Nº 0488/04 el Consejo Superior restringe el consumo de tabaco en aulas y oficinas de la UNCo y ante observaciones que, previo a su aprobación, habíamos formulado, encomienda a nuestro Servicio la elaboración de un programa para el tabaquismo.

Entendíamos que debía ser un proyecto colectivo de construcción consensuada de todos los actores sin exclusión alguna para una universidad saludable, en un contexto amplio y participativo. Es así que con el Dr. Gustavo Zabert de la Cátedra Medicina y Cirugía de la

Escuela de Medicina presentamos el proyecto **"UNComahue Libre de Tabaco"** que fue aprobado por el Consejo Superior en agosto de este año. Esta iniciativa cuenta con el impulso de un decano afectado por esta adicción.

Situación de las Adicciones en la UNCo

Cuando en Agosto/03 se nos designó para elaborar una propuesta sobre adicciones, el problema era el alcoholismo.

Solicitamos información al área de Medicina Laboral quién, nos indicó que el alcoholismo afectaba al 4% de los trabajadores docentes y no docentes. Sobre una planta de 2000 docentes y 630 no docentes, corresponde 106 personas aproximadamente. Pero hay áreas donde los afectados superan ampliamente este porcentaje, en una relación de 40 afectados sobre 100.

Las áreas de Medicina Laboral y Seguridad e Higiene Laboral, carecen de un registro sobre la problemática de adicciones.

El juego compulsivo en la UNCo, asentamiento Neuquén, afecta a un grupo importante de trabajadores, en su mayoría mujeres, que corresponde a una franja cuyas edades oscilan entre los 40 y 60 años.

Las adicciones por sustancias prohibidas no afectan a los trabajadores directamente sino, a los hijos adolescentes de éstos.

La tecnología está desarrollando la "chip adicción".

Detrás de las adicciones surge la problemática de violencia familiar.

Conclusión:

Por todo lo anterior, es importante concluir este trabajo colectivo haciendo énfasis en los logros y dificultades que, a continuación presentamos.

- Nuestro servicio genera confianza porque es el lugar donde los trabajadores no se encuentran solos y descubren que para "alguien" son importantes dado que las áreas que tradicionalmente se ocuparon de la salud de los compañeros continúan funcionando como hace treinta años atrás.
- La decidida actitud de algunos funcionarios apoyando a los trabajadores que iniciaban o realizaban el tratamiento de adicciones, significó un respaldo a la construcción de una política de sinceramiento y resolución de estas situaciones. Esta actitud, contradice la tendencia vigente de la "Gestión de Recursos Humanos", que se limita a trabajar con números y cartones a los que se les asigna valores pero, no valoriza a las personas.
- Por ello, en un año de existencia hemos intervenido además de la atención de las adicciones (alcoholismo, juego compulsivo y tabaquismo), en las situaciones de compañeros con casos de depresión grave (intento de suicidio), violencia familiar, reinserción laboral luego de tratamientos psiquiátricos (depresión, fobias). Estos trabajadores concurren en busca de la contención que la institución no le brinda hoy.
- Es indispensable que la Universidad defina los nuevos conceptos de la salud ocupacional y la calidad de vida laboral colocando a la persona – en su contexto social del país actual – como eje. Estas políticas deben incorporar las experiencias de tipo informal, que surgen a partir de la demanda de los afectados.
- Las campañas de prevención deben crear conciencia no sólo sobre el riesgo de las adicciones. Deben informar el carácter de enfermedad y desalentar la discriminación que, los prejuicios, generan ante las personas adictas.

Biblioteca De Estantería Abierta.
Una Experiencia Compartida Entre Usuarios Y Bibliotecarios

Autores: **Norma del Rosario Cayo, Sonia Diaz, Patricia Barreras, Diego Zeballos, Inés Cayo**
Universidad Nacional de Jujuy

Un armario de libros es el más hermoso de los jardines.
¡Y un paseo por sus estante es el más dulce y el más encantador de los paseos!"
(de Las Mil y Una Noches)

Introducción

La biblioteca de la Facultad de Ingeniería nace como todas las bibliotecas universitarias dando servicio con estantería cerrada.

La modernización educativa requiere un cambio en su biblioteca, ya que es un elemento indispensable en el desarrollo cultural y educativo de nuestra comunidad universitaria. Ante un compromiso de tanta relevancia y responsabilidad, es una necesidad apremiante eliminar barreras, abrir estanterías y poner al alcance del que lo requiera, toda la riqueza cultural contenida en los materiales documentales.

Desde el año 2005, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy cuenta con una Biblioteca de Estantería Abierta, pionera en la provincia de Jujuy. Siendo única en el norte argentino, la adopción de este sistema se hizo desde la práctica, en forma autodidacta. Los bibliotecarios y los usuarios, adquirieron en forma mutua nuevos aprendizajes de los cuales se puedan señalar ventajas, desventajas y esbozar conclusiones del uso de este sistema.

Desarrollo

La oportunidad de llevarla a cabo surge a partir de la "Acreditación de las carreras de Ingeniería Química y Minas". Lo que permitió realizar concursos de proyectos, donde se presentó el de "Biblioteca de estantería abierta", que tuvo el apoyo de las autoridades de la Facultad de Ingeniería.

Al momento de implementar este tipo de modelo, no se tenía ningún antecedente en nuestra zona, para saber cómo realizarla y cuáles serían sus resultados tan solo se contaba con conceptos teóricos favorables como el comentario de George Little (1) "Un estudiante mueve de la estantería 4 o 5 libros sobre un mismo tema, da una mirada a sus contenidos y selecciona uno, esto sirve más a sus propósitos ya que no sólo toma lo más importante, si no que avanza un peldaño, y se dirige a un experimento, y al anhelo de la información. También emplea sus facultades de la mejor manera se adapta y refuerza su poder crítico estimulando su percepción de la realidad".

La implementación de este sistema requirió de un nuevo edificio y la adecuación de las distintas áreas, en especial aquella donde se encontraría el material bibliográfico que tenía que estar en un lugar de vigilancia permanente.

La otra actividad que se desarrolló en forma paralela fue la de colocación de alarmas, de código de barras, de colores por materia, de forrado y embalaje de aproximadamente 9000 libros,

este trabajo demando involucrar al personal de biblioteca en horarios extras durante las vacaciones de invierno.

La biblioteca de estantería abierta, situada en el campus de la Facultad, constaba de:

- Dos salas de lectura (silenciosa y parlante) para aproximadamente 100 personas cada una. Encontrándose entre ellos paneles sensores de seguridad.
- Mobiliario nuevo.
- Un sistema de control y seguridad electrónico.
- Un sistema de identificación de materias por colores.
- Una computadora para establecer la búsqueda bibliográfica por los usuarios.
- Guardabolsos individuales para 80 usuarios, con un sistema de seguridad propio.
- Un servicio de sistema de alarma de protección en ventanas y puertas.

Posteriormente se adiciono:

- Un cyber académico.
- Un sistema de señalización con el nombre de cada materia en los estantes correspondientes.

Y se ideo un sistema de forrado distinto, se colocó el código de barra de los libros en la tapa de los mismos, se realizaron charlas de usuarios, se propició visitas guiadas, se repartió volante explicatorio de cómo realizar la búsqueda del material bibliográfico, se realiza la desinfección de nuestra instalaciones con más frecuencia debido al uso intensivo del material bibliográfico, todo esto surge como experiencia de las necesidades diarias observadas.

Al ingresar a la biblioteca los usuarios tienen acceso a la sala parlante separada por una pared de vidrio y el panel de sensores de la sala silenciosa. En las estanterías de libre acceso, se encuentra el material bibliográfico distribuido por área temática, distinguidos por color y marbeateado específico para su ubicación, debidamente señalizado con carteles colgantes donde consta la materia y el color identificatorio. En la sala parlante se encuentra una computadora para autoconsulta de la base de datos de todas las bibliotecas de la Universidad, los guardabolsos y el cyber académico. El personal bibliotecario se encuentra ubicado entre las dos salas, con un mostrador que contiene dos computadoras, para el préstamo y devolución del material bibliográfico, adosadas a una lectora de código de barra, para leer el código de los socios y libros que se prestan.

El horario de atención al público es de las 8 hs a 20 hs, el personal es de 4 personas en el turno de la mañana y 4 en el turno de la tarde. Y los días de atención son de lunes a viernes. La biblioteca atiende en la actualidad la cantidad diaria de aproximadamente 350 personas, debido a que el sistema informático de préstamo es único para todas las bibliotecas de la Universidad de Jujuy, se atiende no solo a los usuarios de la Facultad de Ingeniería sino a todos los usuarios de las bibliotecas de otras Facultades (Humanidades, Ciencia Económicas, Agrarias), Instituto de Investigación (Biología y Altura, Geología y Minería), Dirección de bibliotecas y Escuela de Minas.

Resultado

Aprendizaje de usuarios y bibliotecarios

El aprendizaje fue mutuo para los bibliotecarios y los usuarios. El usuario acostumbrado a solicitar su material bibliográfico por título, autor, tema o color de tapa tuvo que adecuarse al hábito de la búsqueda, utilizando herramientas informáticas y aprendiendo lo señalado por los bibliotecarios de cómo está distribuida el material bibliográfico en las estanterías.

El usuario al realizar la búsqueda con el programa colocado en las computadoras de autoconsulta tiene la posibilidad de buscar el material por autor, titulo, código y palabra clave, y saber si el material que necesita esta en la biblioteca, saber hasta cuando esta prestado y si no está prestado, con el numero clasificatorio de donde se ubica el libro, está en condiciones de buscarlo solo sin ayuda del bibliotecario en el estante correspondiente.

El bibliotecario en este sistema, se transforme en un nexo entre el conocimiento y el usuario, y no debe limitarse a ofrecer información con sus propios recursos sino conocer el sistema de clasificación utilizada y manejar instrumentos que les permita orientar al usuario e interpretar en forma rápida la inquietud del mismo. La característica del personal que oriente al usuario debe ser: contar con excelente memoria, ser sociable, con iniciativa, con amplio criterio para poder orientar al usuario en la consulta de otros acervos. El personal debe realizar estudios de tiempos y movimientos para todas las rutinas y muy especialmente en la colocación de los materiales utilizados, para lograr mantenerlos siempre en su lugar y a disposición del usuario.

El bibliotecario le da al usuario atención personalizada para orientarlos en la búsqueda del material que necesita y los tiene que educar en lo representa el libre acceso a la estantería en forma gratuita.

Ventajas y Desventajas

La estantería abierta ofrece como ventajas:

- El contacto directo entre el usuario y la colección facultándolo para seleccionar los materiales documentales de su interés.
- El usuario conoce la colección completa ya que tiene contacto directo con ella.
- El ahorro de tiempo al usuario, evitando que después de determinado tiempo se le informe que el libro no se encuentra.
- Se ofrece al usuario toda la información que pueda localizar directamente de los libros agrupados por materias similares a las que requiera.
- Se garantiza que el uso de la colección sea imparcial, evitando los préstamos especiales.
- Se garantiza que se llegue al libro, sin la colaboración del bibliotecario, siendo más rápida la satisfacción de la demanda.
- Se ofrece la oportunidad de conocer alternativas de estudio aparte de su bibliografía básica, libros de textos tradicionales o recomendaciones del profesor.
- El personal bibliotecario tiene la oportunidad de interactuar con el usuario de manera directa, y así conocer para quien se realizan todas las actividades bibliotecarias.

Como desventajas:

- Mutilación del material bibliográfico.
- Riesgo de robo.

- Desencuadernado y deterioro de los libros porque aumenta el uso de los acervos.
- Riesgo de no encontrar el material solicitado porque fue escondido por el usuario.
- Aumento de insumos para encuadernación y mantenimiento de los libros.

Conclusión

Cuando trabajamos en un sistema de estantería cerrada y hacíamos una evaluación del uso de la colección encontrábamos material bibliográfico con contenido de calidad que jamás habían sido utilizado, las razones pueden ser diversas, que el autor no sea renombrado, sea una obra inédita, que el titulo no refleje su contenido, o que no haya estado dentro de una bibliografía. Entonces nos preguntamos como lo hizo Estela Morales, en la conferencia "Educación de usuarios en los noventas" ¿Que tendrá mas costo, que los materiales se pierdan, se desencuadernen, se mutilen o que jamás sean consultado?, ¿Tendrán algún costo en dinero los beneficios que proporciona la consulta de los acervos?

Para nosotros la respuesta en negativa para la dos preguntas. Poner al alcance toda la riqueza cultural contenida en los materiales documentales de nuestra biblioteca, como lo permite el sistema de estantería abierta, ayudara a formar profesionales que tengan capacidad de autoaprendizaje y de adaptación a los cambios, que posean un espíritu critico e innovador, formados en la libertad y la pluralidad.

La modalidad de estantería abierta, surgió como un gran reto. Hoy podemos decir que estamos conformes con nuestro trabajo y que el compromiso de nuestra biblioteca es de no quedar al margen de los cambios que exige nuestra sociedad.

Bibliografía

- Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Jujuy.

- Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía. Memorias. México, 1982. 178 p.

- Little, George. School and Collage libraries. Report of the Commnisier for Education, 1985.2:24.

- Zavala, Maria Ester; Valdespino Solis, Blanca Estela. "Algunas consideraciones sobre la biblioteca abierta". México. UNAM. 2002.

- Navarrete Arriola, Oscar. Evaluación de Bibliotecas. Editorial Alfagrama. 2006

Presentación del Caso: Secretaría de Salud, Hospital San José Campana Buenos Aires

Autor: **Ing. Daniel Palacios**
Universidad Tecnológica Nacional – FR Delta

Introducciòn:

El presente de la Facultad Regional Delta, esta caracterizado por sus particulares desarrollos académicos, sus líneas de investigación y sus modos de relación con el medio. Esto lo sintetiza su principio rector o Visión cuando dice "Ser modelo de calidad académica en la enseñanza de la ingeniería y de excelente práctica de la investigación y la vinculación en la región"

Para orientar su actividad al cumplimiento de la visión institucional estableció como Misión "Formar profesionales para los máximos niveles del ejercicio de la ingeniería, la conducción organizacional, el perfeccionamiento autónomo y el liderazgo en nuevos emprendimientos, atendiendo a las necesidades regionales, nacionales e internacionales a través del ejercicio crítico de la docencia, la investigación y la extensión"

Asimismo, la Facultad cuenta con centros y grupos de investigación y desarrollo en las distintas áreas relacionadas con las carreras que se dictan en la misma y en otras temáticas, cuya misión es concretar investigaciones o desarrollos tecnológicos que aporten al conocimiento y realicen innovaciones y/o transferencia de tecnología al entorno regional o nacional, en especial al medio productivo, y a la enseñanza de grado y postgrado

La vinculación con el medio o Extensión Universitaria se define como la presencia e interacción académica mediante la cual, la Universidad aporta a la sociedad en forma crítica y creadora, los resultados y logros de su investigación y docencia, incidiendo positivamente en ella.

Siendo la UTN una universidad democrática, autónoma, crítica y creativa, asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad, a través de un conjunto de actividades conducentes a identificar sus problemas y demandas, coordinar las acciones de transferencia, reorientar y recrear actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto.

(...)"Los paradigmas de formación, integración y calidad que debe encarnar la Universidad y la aceleración de los procesos (tecnológicos, demográficos, urbanos, ambientales, sociales, productivos, económicos, etc.) en el país y en el mundo, instalan en la universidad pública, la necesidad de interpretar a la extensión en su sentido más amplio, involucrándola en los más diversos aspectos de vinculación con la sociedad y el medio, no sólo transfiriendo, sino fundamentalmente escuchando, aprendiendo y reflexionando sobre el contenido de los mensajes. No es suficiente abrir las puertas de la universidad pública al medio, no alcanza con ofrecer lo que sabemos hacer, ni con hacer lo que nos demandan; hoy la Universidad debe hacer lo que es necesario. Es necesario salir y formar parte. El desafío es escuchar, integrar a la Universidad con la Sociedad e involucrarse para elaborar una respuesta útil y comprometida, no sólo con el futuro, sino con el presente".'

En ese marco, y teniendo en cuenta la crítica situación económica y de exclusión

del país, la UTN Delta redefinió sus objetivos para cumplir no solo con su fin académico sino además desempeñar el rol social que la situación le demandaba, para ello generó los espacios para compartir sus recursos en pos de alcanzar mejoras en la calidad de vida de la población y acercar la universidad a los sectores más necesitados de la región a través de redes de relaciones entre organizaciones e instituciones, uniendo esfuerzos e ideas, es la respuesta necesaria para implementar las innovaciones que nos demanda la actualidad. El ejemplo se ve cristalizado en este proyecto donde la Facultad Regional Delta de la Universidad Tecnológica Nacional, junto con el apoyo financiero de la Empresa TenarisSiderca y el Hospital San José como organización de la Salud de jurisdicción Municipal han unido sus intenciones y recursos para lograrlo, experiencia que se coronó con la implementación de un **sistema integral de gestión médico - administrativa.**

Es de destacar que este conocimiento y aplicación tecnológica alcanzados, producto de esta red de relaciones, queda como bien para la comunidad. En otras palabras, esta red, va conformando otras redes posibles de intercambio, interrelación y contacto para avanzar en el desarrollo tecnológico, en la mejoras de servicios y en la aplicación de la tecnología en diversos contextos.

Desarrollo:

El proyecto de informatización del hospital resulta una experiencia innovadora, no sólo porque implica un desarrollo innovador de un sistema de gestión informatizada sobre software libre, sino también porque su diseño y aplicación implica el trabajo conjunto de organizaciones diversas, con un objetivo común, conformando una red de relaciones cooperativas.

El desarrollo de este sistema por parte de la Facultad Regional Delta implicó el juego de ideas, recursos humanos y conocimientos que se fortalecieron a partir del intercambio con los futuros usuarios del servicio (el Hospital), creando la sinergia necesaria para una construcción exitosa. Dos organizaciones estatales, respondiendo a la demanda de una mejora y utilizando sus recursos, muestra como el compartir información y tecnología desde la idea de la mejora continua, facilita procesos, potencia diseños y cristaliza sueños. Por otra parte, el aporte de una Empresa como TenarisSiderca, preocupada por el desarrollo y crecimiento de la ciudad de Campana, constituye otro ejemplo más de la posibilidad de trabajo conjunto en contexto de crisis, cuando el interés sobre el bien común, supera al de los intereses particulares.

Este proyecto surge a raíz del pedido de las autoridades del Hospital hacia la Facultad, para desarrollar un sistema de forma gratuita que permitiera administrar la gestión hospitalaria entre las diferentes áreas que la Unidad posee.

Gestionar un servicio administrativo que permita el seguimiento de las acciones y la construcción de la base de datos de cada sector, que facilite la generación de información necesaria para la toma de decisiones y el monitoreo constante de los procesos aplicados.

A partir de eso se lo convoca al grupo GESln (Grupo de Estudios y Servicios Informáticos) de la Facultad, a iniciar el proceso de investigación sobre el tema, las herramientas de gestión existentes en el mercado u otro tipo de soluciones.

Analizadas las alternativas se consensuó entre las partes que la solución era desarrollar el sistema de cuidados de la salud más útil y práctico, abierto para que otros lo desarrollen aún más, aportando el conocimiento en tecnología, procesos y best practices para que sean más eficaces en su gestión.

Dicho proyecto consistió en el desarrollo de un sistema integral de gestión hospitalaria que permita manejar tanto la parte clínica de los pacientes como así también la gestión del Hospital

El sistema es íntegramente operable bajo entorno Web utilizando un navegador

standard, lo que permite una rápida consulta desde cualquier lugar del hospital como así también asegura la compatibilidad con diferentes plataformas. Comprende la aplicación de módulos de gestión para cada sector y oficina del Hospital que se integran mutuamente, tomando los procesos de trabajo, funciones, servicios, departamentos, información y comunicación, de cada sector, como así también de servicios no médicos tales como mantenimiento, seguridad, facturación, etc.

Está desarrollado bajo tecnología Open Source (Código Abierto) lo que permite la libertad de manipulación.

El sistema desarrollado y diseñado conjuntamente con el apoyo de personal del Hospital San José, permitirá por un lado la innovación del servicio y por el otro el crecimiento en desarrollos del propio grupo GESin. Cuenta al mismo tiempo con el aporte en lo económico de la Empresa TenarisSiderca, que invirtió en técnicos, programadores y equipamiento, como así también en la instalación de un laboratorio de desarrollo de alta tecnología en la Regional Delta.

Síntesis del Caso

Problemática a resolver:

- Inadecuada utilización de recursos: (humanos, insumas medicinales).
- Molestias a los pacientes: (demoras, traslados innecesarios, etc).
- Distribución errónea de las cargas de trabajo
- Falta de información, incertidumbre en el momento de tomar decisiones.
- Reclamos Legales -
- Requisitos estadísticos de los diferentes organismos del estado
- Falta de manuales de normas y procedimientos para procesos administrativos
- Desventaja económica
- Descentralización de la Información (CAPS-UHSJ)
- Facturación

Metodología de trabajo:

- Análisis de situación del hospital
- Propuesta de una solución global a la problemática presentada por la
- secretaria de Salud.
- Análisis de procesos y arquitectura informática existentes.
- Análisis de sistemas y diseño de aplicaciones.
- Desarrollo de la aplicación.
- Capacitación a los usuarios finales.
- Implementación.
- Creación de un centro de cómputos dentro de la secretaria de Salud.
- Soporte, desarrollo de nuevos módulos y mejoras.

Solución desarrollada:

Sistema Integral de Gestión Médica Administrativa (SIGMA)

Es un sistema de información para la gestión integral hospitalaria basado en tecnología de software libre, que proporciona a los tomadores de decisiones toda la información necesaria para la prestación y prevención del servicio de salud, además de ser una eficiente herramienta de gestión y administración.

Características:

- Desarrollado bajo tecnología Open Source (código abierto)
- Integra la totalidad del hospital
- Modular y escalable
- Información común para todos los subsistemas
- Plataformas cruzadas
- Arquitectura cliente-servidor
- Preparado para Intranet
- Utiliza navegación estándar

Etapas:

Desarrollo e implementación de la aplicación:
- Agenda y turnos a pacientes ambulatorios
- Gestión de hospitalizaciones
- Farmacia
- Facturación
- Laboratorio
- Registro médico electrónico
- Administración del sistema

Desarrollo e implementación de módulos específicos:
- Pediatría
- Maternidad y Tocoginecología
- Quirófano

Conectividad de los CAPS con el Hospital San José:
- Diseño e implementación de una red de datos que una los 24 CAPS

Procesos de negociación y conflictos:

Médicos
- ¿La presencia de la PC no dañara la relación con el paciente?
- ¿El uso del programa durante la consulta me insumirá mas tiempo?
- ¿Debo pasar toda la historia clínica de papel a la PC?
- Legalidad de la utilización del soporte informático para el registro y almacenamiento de información médica.
-

Pacientes
- Re-educación de los pacientes.

Administrativos
- Adaptación a nuevas tareas y tiempos de trabajo
- Capacitación constante
- Soporte Inmediato

Resultados:

Evaluación del impacto de la experiencia:

El impacto más importante de la implementación de este proyecto es la facilidad velocidad y agilidad con que los tomadores de decisiones logran obtener información de vital importancia que permite hacer frente a los problemas antes de que las proporciones de los mismos los conviertan en escollos difíciles de superar.

La experiencia impactó fuertemente en el funcionamiento del Hospital y la Secretaría automatizando muchos procesos administrativos que se realizaban en forma manual, esto impactó claramente en la calidad de atención ya que al mejorar estas tareas administrativas los empleados logran brindar una mejor atención que culmina sin dudas en beneficios para los pacientes.

Se detectaron los horarios picos de atención, permitiendo reforzar los servicios que se veían desbordados en algunos horarios claves mejorando la capacidad de respuesta y la velocidad en la atención. Se logró evitar la no información de pacientes que no se registraban en las ventanillas de admisión y recibían atención medica.

Se logró obtener datos estadísticos y epidemiológicos que permitieron la rápida acción por parte de los tomadores de decisiones, con la realización de mapas epidemiológicos y las herramientas que permiten realizar una vigilancia epidemiológica constante, por ejemplo se logro combatir de manera rápida y efectiva la endemia de hepatitis que afectó diferentes barrios de la ciudad.

La reingeniería de procesos administrativos y técnicos provocó una mayor eficiencia en todos los procesos internos del hospital por ejemplo: El laboratorio mejoró sus procesos internos provocando un aumento significativo en la cantidad de atenciones diarias. e>

Estos cambios no solo impactan directamente sobre los procesos o sobre quienes los llevan a cabo sino también sobre los pacientes que se ven constantemente beneficiados con las mejoras en la atención médica que reciben.

Conclusión:

La sinergia lograda entre las instituciones públicas y privadas intervinientes, como así también que se tome conciencia de la importancia de la participación de cada uno de los actores involucrados, el compromiso asumido en pos del objetivo, la aceptación del sistema por parte de los usuarios, y la identificación con el resultado del producto se conformaron en los ingredientes que incidieron en la implementación del sistema de gestión del Hospital Municipal de Campana se coronara con éxito.

Para la Facultad, más allá de la calidad de la herramienta de gestión desarrollada, el resultado de la experiencia es más que beneficioso ya que no solo se logro cumplir con el rol de la interacción comunidad-universidad, sino que brindó la posibilidad a los estudiantes involucrados de ser protagonista indiscutidos de la extensión, transformarse en agentes de cambio y complementar de esta manera la formación profesional con la humana y la social, dándole a la comunidad egresados con un alto valor agregado, tan necesario en estos tiempos donde el conocimiento por si solo no resolverá los problemas de la sociedad.