

## **Grupo 10: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo**

### **Socialización laboral en el Trabajo. Aportes desde una experiencia participativa**

**Claudia Mariela Gatti**

Universidad Nacional del Nordeste.

Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciatura en Relaciones Laborales.

San Juan 434 – Corrientes

cg.senasa@gmail.com

### **Introducción**

Este trabajo se inscribe en un estudio mayor que se propone comprender el proceso de socialización de los adultos en el ámbito político y en el ámbito del trabajo en función de los cambios producidos en la situación social y política.

La experiencia que se describe se encuentra actualmente en desarrollo en su fase inicial y tiene lugar a partir de la Asistencia Técnica solicitada por el cuerpo directivo de una unidad académica de universidad nacional, motivada por lo que consideraban baja productividad en el desempeño de las personas que integran el cuerpo de No Docentes de dicha Institución.

Se propuso entonces la re elaboración del Plan Estratégico de la Unidad Académica, con un enfoque Participativo y flexible y es, en el marco de este proceso, que se indaga acerca de la trayectoria laboral, las oportunidades y las experiencias de participación de quienes desempeñan tareas de servicios generales, técnicas y administrativas que apoyan las funciones de docentes e investigadores y del cuerpo de directivos.

La etapa que se describe a continuación se extiende entre octubre de 2010 y mayo de 2011 y en este lapso se trabajó principalmente con dos grupos: el cuerpo de facilitadores y el plantel de Servicio Generales. No obstante, la mayor parte de los relevamientos incluyen a la totalidad de las personas que integran el cuerpo de No Docentes.

La intención es, entonces, relatar el avance del proyecto contrastando los supuestos de la fase de diseño con emergentes no previstos que pueden resultar en problemas esenciales que requieran otro tipo de abordaje. Se intentará señalar estos emergentes sin detenerse en un análisis en profundidad de los mismos por tratarse de un proceso que recién se inicia y que requiere, para una mejor comprensión de los hechos, avanzar aún más en su desarrollo.

### ***1. Objetivos de la propuesta***

*Transformar el Plan Estratégico de la Gestión en el Plan Estratégico Participativo de la Facultad trascendiendo aspectos tales como la programación presupuestaria y el control de gestión y haciendo posible un **cambio cultural** que tienda a promover el **compromiso** y el **sentido de pertenencia** de todos sus miembros para el logro de la Excelencia Institucional.*

### **Sobre la estrategia de aproximación**

Se optó por la revisión del PE institucional en atención a la importancia que en esa UA se le otorga a ese instrumento como metodología para la definición de sus objetivos y cursos de acción, en este caso definidos por un número reducido de actores.

Este recurso fue presentado durante la campaña de reelección de las actuales autoridades y se sostuvo luego de ganadas las elecciones. En su realización participaron alrededor de una veintena de personas, entre ellas algunos No Docentes según se relata.

**En este proceso el lenguaje –formal e informal- adquiere una relevancia significativa especialmente como forma de mimetismo social.**

Es posible asociar la percepción de baja productividad con representaciones acerca de lo que debería estar haciendo o de qué manera debería estar actuando un trabajador No Docente frente a distintas situaciones de la vida doméstica de la academia. También es posible re pensar lo que esas acciones percibidas comunican, intentando una mirada multidimensional de las personas en situación de trabajo, con énfasis en las características de ese contexto laboral y en hechos sociales significativos en la construcción de la identidad de los individuos y de la institución.

## 2. Fundamentación

*(...)La Universidad Nacional ha iniciado un proceso de cambio y mejora para posicionar a la Institución en un horizonte de mediano y largo plazo, en el marco de un modelo de gestión con altos niveles de eficiencia para responder al rol que la sociedad le exige (...)*

*Apreciar el proceso de cambio en una perspectiva de continuidad lo hace sustentable y lo instala con una identidad destacada en términos del papel que la Universidad Pública debe cumplir en la sociedad contemporánea y los desafíos que debe asumir en los escenarios actuales, “Sin embargo, debe ponerse especial atención en el diseño de estrategias de planeación en las que se conciben con la mayor claridad posible los vínculos entre la investigación, la docencia, el servicio y la difusión y preservación de la cultura (...) adicionar nuestra preocupación por la calidad, la democratización del conocimiento y la responsabilidad social”<sup>1</sup>.*

*(...) “Es necesario decir que la propuesta del Plan debe pensarse como un proceso incremental, es decir que debemos sumar en forma progresiva propuestas adicionales a las presentes. Ello es debido a que hay nuevos pensamientos y situaciones que requieren ese proceso creativo continuo, es por ello que convocamos a los integrantes de la comunidad universitaria (...) a formular propuestas de que permiten construir una Universidad moderna y comprometida con su realidad”.*

*Estos motivos y argumentos justifican la necesidad de planear estratégicamente y participativamente, con un horizonte mínimo de cuatro años para una actividad sustentable, lo que resulta fundamental porque:*

- *Instala el largo plazo.*
- *Establece el rumbo y las prioridades de la Institución.*
- *Identifica nuevas necesidades y establece la forma de abordarlas.*
- *Coordina actividades con otras áreas de la propia Universidad y con otras instituciones de la comunidad.*
- *Planea sistemáticamente los cambios, en especial las reformas significativas.*
- *Motiva y compromete a todos los actores en el proceso de cambio hacia la excelencia.*
- *Mejora la administración migrando de un modelo tradicional a una gestión por objetivos.*
- *Mejora el proceso de toma de decisiones.*
- *Incrementa la credibilidad, la eficiencia y reduce los conflictos negativos.*

*Más allá de constituirse en un instrumento orientador de la Gestión, que enuncia la “loza” de construcción futura de la de la Institución que queremos, la Planificación Participativa resulta fundamental en términos de **definir en forma consensuada** los Valores, la Visión y la Misión de la Facultad a través de un proceso de participación efectiva de todos y cada uno, por lo que implica el compromiso proactivo de todos los actores institucionales.*

*El propósito es establecer objetivos de **toda** la Institución, además de los contribuyentes de cada una de las áreas y funciones (...)*

<sup>1</sup> Propuesta de Gobierno y Gestión 2010 – 2014 – Rector

*Se propone una denominación X que resulta amable y representativa del proceso; al tiempo que se intenta conferir las siguientes características técnicas:*

- *Ser impregnable a toda la Institución.*
- *Trascender aspectos inherentes a la programación presupuestaria.*
- *Articular la Programación Estratégica sectorial (por áreas, departamentos, extensiones áulicas, funciones, etc.)*
- *Ser perfectible, flexible, adaptable.*
- *Ajustarse periódicamente, de acuerdo a las conclusiones y análisis de los resultados obtenidos en lectura de indicadores multidimensionales.*
- *Constituirse por consenso de todos los actores de la Facultad.*

*“La universidad ha de estar regida por parámetros de competitividad social como son los principios de calidad, de organización, de planificación, de decisión, de capacidad de análisis y síntesis. Estas ideas han de primar en su actuación, y estar presentes en todos sus programas y planes”.*

Sabido es que en materia de planeamiento existen tendencias que plantean con mayor o menor grado de flexibilidad, la necesidad de incorporar la mirada de grupos más amplios de componentes organizacionales, por la posibilidad de ajustar la información de aspectos operativos significativos o por la oportunidad de generar espacios de involucramiento y compromiso con los objetivos, en algunos casos llamados “causas”, en otros “camiseta”.

En todo caso, siempre estaremos hablando de cómo lograr que se contribuya al logro de metas y objetivos, planificados o no, que constituyen a su vez indicadores de eficacia de la propia dirigencia, lo cual se desprende del Propuesta de Gobierno y Gestión 2010 – 2014 del Rector y que se tomó como base para la fundamentación de la propuesta formal.

#### ***La importancia de que sea Participativo***

*Siguiendo a Krieger (2005) la participación genera el sentido de pertenencia, “el ser tenido en cuenta” y ello permite mejorar la productividad de las acciones a partir del compromiso.*

*(...)*

*La participación motiva e involucra en el proceso de cambio y transformación hacia la Excelencia Institucional. La inclusión del término “Participativo” para el proceso de elaboración del Plan Estratégico, otorga trascendencia al criterio de involucramiento generalizado para todos los miembros de la Institución.*

*(...)*

*La participación y el vínculo transversal entre los miembros de la organización afianza la entidad organizacional y el sentido de pertenencia al “todo” (lealtad institucional) y no sólo a*

*“las partes” (lealtad sectorial), mejorando la comunicación y el entendimiento mutuo.*

*(...)*

*La interacción participativa cimienta los Valores constituyéndose en Cultura Organizacional. La participación es una decisión de la Conducción, que flexibiliza el funcionamiento cotidiano, amalgama el “corpus organizativo” y crea confianza, en términos de Desarrollo de las Personas y del Capital Social de la Institución. Permite alcanzar altos niveles de compromiso y la mejora del trabajo en equipos, fortaleciendo la motivación y la construcción de liderazgos constructivos.*

*(...)*

*Asimismo, este concepto resulta coherente con la propuesta de Gobierno y Gestión 2010 – 2014 donde se ponen a consideración los siguientes principios y valores como guías del accionar de la Universidad Nacional del Nordeste:*

- *Responsabilidad Social*
- *Excelencia académica.*
- *Eficiencia en la gestión.*
- *Honestidad y austeridad en el uso de los bienes y recursos.*
- *Transparencia en la administración y rendición de cuentas.*
- *Equidad social.*
- *Democracia, con ciudadanía responsable y participación.*
- *Tolerancia, respeto por el disenso y la diversidad.*
- *Libertad de cátedra, de pensamiento y expresión.*

### **Sobre el condicionante “participación”**

En la dinámica de socialización laboral, la persona va adquiriendo progresivamente actitudes, comportamientos, valores y las representaciones sociales que le permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

El rol que interpreta la persona en los contextos laborales constituye una dimensión generadora de identidad en permanente transformación. El tipo de participación que asuma en los procesos organizacionales no sólo reforzará algunos aspectos de ese rol sino que irá a contribuir con la representación del segmento social del cual resulte un holograma (Morin, 2004) y reproducirá una forma de trabajo consensuada implícitamente con sus pares.

### **3. Contribución esperada**

*(...)*

*La propuesta pretende aportar una herramienta que contribuya con la mejora de las relaciones humanas y de los procesos de administración y de gestión, promoviendo nuevos hábitos y competencias comunicativas que faciliten la coordinación de las actividades*

*operativas y administrativas, el logro de resultados, y el bienestar de las personas y la Institución en todos los niveles lo que, a su vez, generará un impacto positivo hacia todos los actores de la Facultad y hacia la propia comunidad.*

*Pero también se espera que colabore con la adaptación de las personas a una propuesta consensuada de estructura, reglas, y funciones, es decir, a la transformación de la cultura organizacional desde la reconstrucción de los valores que sostienen la convivencia constructiva, en el marco del proceso de avance hacia la excelencia institucional.*

### **Sobre las expectativas de unos y otros**

Se presentan cuestiones que a pesar de su compleja vinculación son percibidas como reservadas sectorialmente: la contribución a la mejora de la productividad versus lo que más adelante emerge como la mejora de las interrelaciones como elemento constituyente de las condiciones generales de trabajo y determinante de la motivación.

En este punto y por tratarse de un proyecto en pleno desarrollo, se perciben cambios en las expectativas a medida que avanzan las actividades que en todos los casos, son aprovechadas como espacios de reflexión, catarsis, análisis y discusión de la propia vida laboral.

Se consideró en este punto, el interés de la psicología laboral por vincular la socialización laboral en contextos organizacionales con los aspectos normativos del proceso de socialización organizacional que permiten que el trabajador que se incorpora adquiera la cultura organizacional.

#### **4. Destinatarios**

*Todas las personas que desarrollan actividades laborales en la Facultad, en todos los niveles y categorías.<sup>2</sup>*

*Considerando que el tema propuesto aborda una temática fundamental para el buen funcionamiento de todo el sistema, en una primera etapa se concentrarán los esfuerzos en el personal no docente a fin de compartir criterios comunes para la mejora de las relaciones*

---

<sup>2</sup> El lenguaje fue interpelado en cada proceso de revisión del proyecto formal y en este proceso se definió un destinatario genérico y se reemplazaron los párrafos que suponían la participación de otros miembros de la Institución.

*interpersonales, del desempeño de las tareas y, además, como herramienta de gestión cotidiana en el trato con los usuarios de los servicios que la Institución ofrece.*

*Se realizarán actividades de sensibilización para grupos de 20 a 40 personas por encuentro.*

### **Sobre quiénes**

El desafío en este punto, era dotar de coherencia al proyecto asumiendo que para que sea *participativo* deberían participar *todos*, entendiendo en este punto tanto a los No Docentes como a los demás actores del sistema institucional: docentes, alumnos, directivos.

En el transcurso del proyecto, frente a pequeños logros comunicacionales y acuerdos impensados, un nuevo discurso –demandante- situaba a las autoridades como destinatarios necesarios de idénticos espacios de reflexión y de aprendizaje. El “nosotros” que hasta ese momento aparecía laxo y permeable, difícilmente identificable como cuerpo de consensos, señaló un “ellos” que trascendió la transferencia que hasta ese momento se hacía de responsabilidades acerca de la percepción negativa de la propia situación. Y de la propia responsabilidad.

### **5. Actividades**

(...)

#### **A – Etapa Inicial de la Propuesta**

- *Evaluación el ambiente externo e interno de la Institución; identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos. Identificación de los actores sociales, las oportunidades de apoyos y alianzas para lograr los objetivos estratégicos y las oposiciones y rechazos. Visiones de cada uno de ellos.*
- *Análisis Histórico. Lecciones del comportamiento y rendimiento del pasado*
- *Análisis situacional: Identificar los temas estratégicos claves que enfrenta la Institución.*
- **Identificación de los mandatos institucionales.**
- **Clarificación de la Misión de la Organización y sus valores.**

(...)

*Mandatos formales (Estatuto, resoluciones, disposiciones, etc.) e informales y su interpretación y su operacionalización por parte de la conducción. Clarificación de los mandatos no regulados.*

### **ACTIVIDADES CICLO I - 2010**



Se realizó una propuesta de inicio del proceso, a modo de ejemplo, sin orden cronológico, tanto para el Nivel Superior como para quienes se definieron como destinatarios del proyecto.

## **1. Reunión de Presentación del Proyecto**

Para dar inicio el proyecto se realizó una Reunión de Presentación durante el mes de octubre.

Se cursó invitación a la totalidad del plantel No Docente; asistieron 33 agentes de un total de 55 pertenecientes a las distintas áreas de la sede central de la Facultad, especialmente del sector administrativo.

Se presentó el proyecto por parte de una de las autoridades; luego se continuó explicando la propuesta frente a un público escéptico y desconfiado, con marcados discursos y muestras de resistencia que, no obstante, a medida que transcurría la exposición fue decreciendo razonablemente.<sup>3</sup>

### **1.1. Primer relevamiento**

Los participantes a la Reunión de Presentación respondieron voluntariamente a un breve cuestionario que tenía por objetivo conocer, a grandes rasgos, su conocimiento de la visión de la Institución.

Algunas personas no respondieron el formulario –luego identificados como de Servicios Generales- por lo que no se registra su devolución en esta oportunidad<sup>4</sup>.

Los resultados obtenidos se resumen en el siguiente informe:

<p><b>- <i>Cómo imagina a nuestra Facultad en el futuro? Hacia dónde nos dirigimos?</i></b>  <b>(DESEOS – VISION)</b></p>
<p>Un número mayoritario de personas consideran que la visión debería centrarse en aspectos tales como: La formación de profesionales de nivel internacional; el crecimiento sostenido en el tiempo, con mayor calidad y excelencia académica; la Convivencia en el respeto; unidad, visión integrada no segmentada;</p>

<sup>3</sup> En el apartado final se mencionan algunos “hitos” del inicio del proceso.

<sup>4</sup> Se relevó la opinión de la totalidad de los componentes de Servicios Generales en el primer Taller de Sensibilización.



el Trabajo en redes, organización, trabajo equitativo con excelencia profesional y laboral; en el marco de una Institución amigable; comprometida socialmente a nivel interno y externo; inclusiva, respetuosa de la diversidad y con su personal administrativo altamente capacitado, legitimado, valorizado.

Otras personas respondieron reflejando aspectos deficitarios a partir de los cuales es posible inferir que no visualizan posibilidades de cambios y se manifiestan altamente desmotivados.

**- Qué VALORES considera Ud. que guían y/o caracterizan a la Facultad?**

Algunas personas apuntan a que la ética, el prestigio, el compromiso, la responsabilidad, el orden, la democracia, el respeto, el compañerismo, la cooperación, la igualdad y el trabajo en equipo constituyen los valores que podrían mencionarse como destacados.

Otros demandan los mismos valores por considerarlos deseables pero no existentes.

**- Por favor, mencione su antigüedad en esta Facultad, y qué oportunidades de participación recuerda en su trayectoria laboral.**

varias	3		Menos de 10 años	9
ninguna	8		Entre 10 y 20 años	11
pocas	2		Entre 20 y 30 años	9
no responde	8		Más de 30 años	1 (45)
2	1		No responde	1
No recuerda	3			
nula	1			
sí	1			
cero	1			
1	1			
nunca	2			
TOTAL	31		TOTAL	31

Se infieren dificultades para responder *adecuadamente* a las consignas, posiblemente por desconocimiento del sentido que técnicamente se le asigna a conceptos tales como visión, misión, valores, etc. y se reflexiona acerca de las posibilidades ciertas de que una persona se involucre con algo que desconoce...

**B - Creación del Cuerpo de Facilitadores**

Se propone la creación de un cuerpo de facilitadores que tengan los siguientes roles:

- Instructores del proceso de pensamiento estratégico.
- Moderadores en los encuentros previstos.
- Motivadores del alcance de la visión de excelencia compartida.

- *Forjadores de vínculos en la Institución, en aras de un ciclo vivo de planeamiento estratégico.*

*Entre las posibles funciones a desarrollar por los facilitadores pueden incluirse las siguientes:*

- *Recuperar inquietudes, expectativas, propuestas, ideas...para contar con información que permita hacer ajustes al PEPCE, atendiendo intereses y necesidades de todos los actores más allá de sus posiciones relativas.*
- *Atender emergentes en forma eficiente y eficaz.*
- *Contribuir a trazar o modificar cursos de acción.*
- *Caracterizar los aspectos positivos de la Cultura Organizacional y aquellos que requieren ser revisados.*
- *Evaluar el impacto de las acciones desarrolladas.*
- *Relevar información en forma sistemática sobre las necesidades de formación (capacitación, entrenamiento, mantenimiento) con base en funciones y tareas.*

*Los Facilitadores podrán identificarse en las etapas iniciales del proceso; pueden ser propuestos u ofrecerse voluntariamente. Se trata de personas clave por sus competencias en cuanto a capacidades comunicacionales y de relación.*

*La gente suele actuar con diferencias ante una autoridad, y se muestra reacia a promover ideas que no cuentan con el aval de otros; además cuando la plana mayor coordina estos debates, las personas suelen identificarse con sus posiciones aunque se esfuercen por ser imparciales; un facilitador capacitado resulta necesario para identificar temas, crear consensos, y conducir reuniones.*

## **2. Creación del Cuerpo de Facilitadores Voluntarios**

Durante la Reunión de Presentación del Proyecto se invitó a los participantes a integrar un Cuerpo de Facilitadores Voluntarios, referentes de las distintas áreas.

Se explicó que no había límites en cuanto al número de facilitadores pertenecientes a cada sector; los propios participantes agregaron que al haber más de uno podrían turnarse en las reuniones o reemplazarse según su carga de trabajo.

Finalizada este primer encuentro, el listado de Facilitadores Voluntarios incluía 10 personas de las áreas de Consejo Directivo; Concursos, Extensión y Posgrado; Mesa de Entradas; Personal; Gestión de Estudios; Servicios Generales y Económica Financiera.

- Los no docentes pidieron tener igual cantidad de representantes que los otros sectores en el equipo técnico del proyecto.

- Durante la reunión, los facilitadores de dos sectores pidieron apoyo personalizado para poder realizar el trabajo previsto.

En esta oportunidad, fue posible identificar posiciones, expectativas y conflictos interpersonales e intergrupales, tanto latentes como manifiestos.

A partir de esta información se realizaron ajustes en la metodología del proyecto a fin de asegurar su viabilidad.

### **3. Creación de una cuenta de correo electrónico**

Para facilitar la comunicación del grupo (intercambiar ideas, opiniones, comentarios, etc.; informar de reuniones; realizar consultas; etc.) se creó una cuenta de correos electrónica que se utiliza en forma permanente.

### **4. Reunión de Facilitadores**

Durante el mes de noviembre se realizó la Primera Reunión de Facilitadores en el Salón del Consejo Directivo. Participaron 9 facilitadores representando a distintas áreas. Se integraron 2 nuevos facilitadores.

El temario incluyó:

- Entrega de material del proyecto;
- el análisis de las devoluciones de la primer jornada;
- las estrategias de abordaje de los emergentes;
- la confección de la agenda consensuada de trabajo para el corto y mediano plazo.

**En esta reunión se consensó que los Talleres de Sensibilización se realizarían por áreas y que el primero de ellos estaría dirigido al personal del área Servicios Generales quedando por definir la fecha y el lugar de realización.**

También, se definió como estrategia de trabajo la colaboración solidaria de los facilitadores en cada uno de los talleres, destacando la necesidad de promover

modalidades participativas que den cuenta de un proceso de cambio en los modos de hacer de los miembros de la Institución.

#### **4.1. Segundo relevamiento**

En la primer Reunión de Facilitadores se realizó un relevamiento de temas, recursos y necesidades a través de un cuestionario breve autoadministrado. La sistematización de las respuestas obtenidas dio como resultado el siguiente cuadro:

<b>TEMAS</b>
Definir la estructura y organización de las áreas administrativas.
Implementar el Manual de misiones y funciones. Manual de instrucciones de trabajo.
Cubrir cargos administrativos vacantes en forma urgente. Director General Administrativo.
Reconocer de la importancia estratégica de cada uno de los roles en la administración.
Optimizar la Comunicación en todo los sentidos (de abajo hacia arriba - de arriba hacia abajo y horizontal). Destruar conflictos - asperezas entre áreas recurrentes.
Resolver la falta de personal a fin de contar con la capacidad necesaria para poder realizar todos los trabajos satisfactoriamente, considerando la demanda de tareas y cumplir con las misiones y funciones determinadas por el manual.
<b>CONTRIBUCIONES</b>
Proponer proyectos con posibles organigramas
Proponer proyectos para realizar el manual de misiones y funciones. Las autoridades, en forma conjunta con los administrativos de abocarse a la elaboración del manual de misiones y funciones de todas las áreas.
Comunicación: realizar reuniones; trabajos en equipo, fortalecimiento de herramientas claves de la comunicación; acercamiento entre autoridades y no docentes; escucha y análisis de posiciones y puntos de vista. Aportando datos - experiencias propias.
Motivar el interés por el trabajo, sin imponer, creando una conciencia.
Particularizar los problemas de cada área.
Cargo Dirección Administrativa: designar temporariamente o llamando a concurso proponiendo al mismo a personas competentes para el mismo.
Dar continuidad al proyecto "Re-pensando la Misión de la Facultad".
<b>NECESIDADES</b>
Contar con el Compromiso y la responsabilidad por parte de las Autoridades para la resolución de estos problemas; considerar su relevancia para toda la facultad y tratarlos como tal.
Considerar que la facultad cuenta con recursos para llevar adelante los estudios necesarios, tanto con agentes internos como externos; y también para la atención de otras necesidades.
Realizar más encuestas; compartir mensajes; conocer la visión del exterior y solicitar la ayuda que sea necesaria. Generar espacios de Escucha e intercambio que contribuyan a conocer y fortalecer los objetivos de la Institución. Reconocer necesidades de cambio y la voluntad personal de los participantes en los procesos.
Cargo vacante: resolver el tema considerando la importancia que reviste el cargo.

Manual: conocer lo que se tiene preparado y participar en su elaboración o evaluación y vincular acciones entre autoridades.

Durante la reunión de facilitadores se destacó como tema central la predisposición y el exceso de responsabilidad por parte de los miembros del grupo, así como la sobrecarga y el exceso de trabajo como consecuencia de lo anterior sin que por ello medie alguna forma de compensación o incentivo por parte del cuerpo directivo. Las palabras claves que resultan son: presión, tensión, angustia, insatisfacción, desgano.

### ***C - Talleres de Sensibilización***

*Se propone iniciar el proceso comunicando la intención del proyecto y abriendo espacios de interacción entre los miembros de la Institución a fin de realizar los ajustes que se consideren pertinentes.*

*Los talleres de sensibilización podrán considerarse herramientas de vinculación y de trabajo, especialmente dirigidos hacia la transformación de la cultura y el abordaje de temas inherentes al funcionamiento de la estrategia, a las relaciones interpersonales y de trabajo, entre otros.*

*Ello significa relevar dos resultados principales:*

- a) Sacar a la superficie las mejores ideas para mejorar la Institución en el escenario actual y en el futuro.*
- b) Garantizar a todas las personas la versión más reciente de la estrategia, para que las tareas diarias estén alineadas a ella*

*De este modo, la tradicional división entre estrategia y operación se va diluyendo a través de un proceso que supera la retroalimentación transformándose en interacción continua, aprovechando las capacidades actuales y potenciales de todos los miembros de la Institución.*

## **5. Primer Taller de Sensibilización**

El Primer Taller de Sensibilización destinado al personal de Servicios Generales, se realizó en el mes de diciembre en un aula de la Facultad.

Participaron alrededor de 15 agentes pertenecientes al área mencionada.

Se abordaron los siguientes temas:

- Comunicación interpersonal
- Interdependencia funcional
- Misión y valores institucionales

## - Valores personales

Durante el Taller, los asistentes participaron de una merienda facilitada por el servicio de la cantina de la Facultad, lo que fue muy bien recibida y permitió un espacio de distensión que facilitó la continuidad del encuentro.

Frente al ingreso del servicio se generó cierta confusión y algunas personas se levantaron de sus asientos; se les explicó que se trataba de una atención prevista por el proyecto. Varios comentaron que por primera vez consumían algo de la cantina...

Antes de finalizar, se consultó con los asistentes si les gustaría contar con talleres de capacitación el próximo año y la respuesta unánime fue positiva. También se los consultó acerca de los temas que les gustaría abordar, la metodología que preferían y otros modos de participación que consideraban viables.

En general, los temas que solicitaron fueron relativos a la comunicación y a la gestión de conflictos. Explicada la metodología del taller les pareció la más conveniente y respecto de la participación, manifestaron su conformidad ante la posibilidad de poder expresarse y de ser escuchados. También mencionaron la necesidad de integrar gradualmente las demás áreas a las actividades.

### **5.1. Tercer relevamiento**

En esta oportunidad, se trabajó con un nuevo relevamiento aplicado al personal de Servicios Generales que no habían participado, reiterando los puntos abordados en la Reunión de Presentación a fin de lograr un mayor alcance del mismo y verificar, finalizado el taller, la tendencia respecto de los mismos temas.

Se considera el segundo relevamiento del cuestionario “Visión, Valores, Participación” y el tercer relevamiento realizado al personal No Docente.

Los resultados alcanzados fueron los siguientes:

<p><b>- Cómo imagina a nuestra Facultad en el futuro? Hacia dónde nos dirigimos? (DESEOS – VISION)</b></p>					
<p>El mayor porcentaje de respuestas da cuenta de que los agentes consideran que la Visión debería integrar los siguientes conceptos: Unidad, coordinación, responsabilidad, solidaridad, participación, integración, entendimiento, organización, calidad, compañerismo, respeto.</p> <p>Al señalar la Institución, se la representa a través de conceptos tales como: la mejor facultad; la mejor posicionada; admirada; en crecimiento; mayor calidad frente a las demás facultades; mejor infraestructura y mejores servicios; futuro de excelencia; excelente posicionamiento; facultad modelo.</p>					
<p>Una sola respuesta refleja aspectos deficitarios; visualiza posibilidades de cambios sólo a través de la participación y el cambio cultural.</p>					
<p>Se infiere una incipiente comprensión del concepto de visión y la existencia de un marco conceptual común.</p>					
<p><b>- Qué VALORES considera Ud. que guían y/o caracterizan a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE?</b></p>					
<p>El mayor porcentaje de respuestas <i>mencionan</i> los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad, honestidad, perfección.</li> <li>- Solidaridad, colaboración, compañerismo, amistad, cooperación.</li> <li>- Respeto, confianza, calidad humana, humildad.</li> <li>- Voluntad, predisposición.</li> </ul>					
<p>Otras respuestas <i>demandan</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unión, humildad, responsabilidad.</li> <li>- Diálogo, buena comunicación.</li> </ul> <p>Se menciona la necesidad de erradicar el desinterés, el egoísmo y la falta de compañerismo</p>					
<p><b>- Por favor, mencione su antigüedad en esta Facultad, y qué oportunidades de participación recuerda en su trayectoria laboral.</b></p>					
Menos de 1 año	1		3 veces	1	
Menos de 10 años	5		2 veces	2	
Entre 10 y 20 años	5		1 vez	6	
Entre 20 y 30 años	4		ninguna	6	
TOTAL	15		TOTAL	15	

## ACTIVIDADES CICLO II - 2011

### A. Reuniones de Facilitadores

Se prevé, para este nuevo ciclo, la realización de al menos una reunión de facilitadores por mes en cuyo temario figuren, entre otros, los siguientes temas:

- análisis de las devoluciones de los distintos encuentros y talleres de sensibilización y capacitación; definición de nuevos temas:
- estrategias de abordaje de los emergentes;



- revisión de la metodología de trabajo;
- revisión de la agenda consensuada de trabajo para el corto y mediano plazo.

### **Primer Reunión de Facilitadores 2011**

La reunión se llevó a cabo en el Salón del Consejo Directivo; se extendió por 2 horas y media; participaron 10 facilitadores, entre ellos, 4 personas que asistían por primera vez.

Se realizó, nuevamente, una breve **presentación del Proyecto y del Equipo Técnico**, explicando los alcances y objetivos propuestos y las actividades que se iniciarían como abordaje de los emergentes de las reuniones y los talleres, entre ellos:

- relevamiento de puestos de trabajo;
- relevamiento de nivel de estudios; etc.

Se explicó también el rol de los alumnos voluntarios que conforman el Equipo Técnico y se pidió colaboración para avanzar en algunos de los temas mencionados a fin de contar con la información necesaria para realizar propuestas operativas.

Se reflexionó acerca de los resultados del relevamiento realizado en la **primer reunión de facilitadores**.

Se destacó la necesidad de consultar a los No Docentes respecto de sus necesidades reales de capacitación, evitando dar por sentado el conocimiento de las mismas y contribuir a promover una escucha eficiente hacia las personas que trabajan.

Se facilitó un espacio de discusión respecto de la TAGIU<sup>5</sup>

Se conversó acerca del resultado del **primer taller de sensibilización dirigido al personal de Servicios Generales**; su referente en la reunión comentó su impresión del taller y las devoluciones posteriores de los asistentes, señalando que fueron todas

---

<sup>5</sup> Tecnicatura en Administración y Gestión de Instituciones Universitarias. Carrera a término dirigida al personal No Docente de la Universidad. Aprobada por Resol. N° 8387/08-CD (FCE) y Resol. N° 617/08-CS

positivas. También, remarcó que los asistentes solicitaron nuevos encuentros y que se verificaron algunos cambios actitudinales en días posteriores.

Algunos facilitadores presentes le consultaron respecto de la participación activa y el grado de comodidad de los asistentes al hacer preguntas y comentarios, entre otras.

**Se consensuó que el próximo taller de sensibilización estaría dirigido al personal de Alumnado; que se realizaría en el turno tarde, considerando que es en ese horario cuando la mayor cantidad de personal cumple funciones; se consideró completar un cupo mínimo con personal del área académica, de bedelía y de informática.**

El grupo consideró que debía ajustarse la estrategia en cuanto a las invitaciones al personal, proponiendo que las mismas sean emitidas por las autoridades con aclaración de obligatoriedad de concurrencia, especialmente dirigidas a un área identificada como conflictiva; que el lugar de realización sea retirado para evitar interrupciones y demandas al personal que asista; que se consideren las cargas de trabajo de las áreas para definir las fechas, entre otros aportes.

**También se consensuó avanzar con los talleres de capacitación dirigidos al personal de Servicios Generales, atendiendo la demanda de actividades y de temas propuestos por ellos mismos.**

Se solicitó en varias oportunidades que los talleres de sensibilización también se dirijan a los directivos ya que no los consideran involucrados con el proyecto; se consideró (a partir de las interrupciones sufridas (demandando a los facilitadores presentes la ejecución de otras tareas durante la reunión), que no existía respeto hacia (los espacios de) los no docentes y que ello configuraba una actitud habitual por parte de los directivos, lo que según expresaron, da cuenta de que los cambios deben producirse en todas las áreas y niveles para que sea creíble. Explicaron que no están conformes con el trato que reciben a diario poniendo como ejemplo este tipo de actitudes.

Se acordó responder una encuesta por correo electrónico e incrementar la comunicación por este medio. También solicitaron el envío del material del proyecto y material de consulta.

### **Segunda Reunión de Facilitadores**

La reunión se desarrolló en el mes de mayo, minutos después de finalizada la primera jornada de capacitación correspondiente al Curso La Comunicación en el Trabajo.

Participaron de la misma 12 facilitadores; se sumó al equipo la nueva representante de los No Docentes en el Consejo.

Se abordaron los siguientes temas:

- Avances en cuanto al programa de capacitación del Proyecto
- Nuevas fechas para los talleres de sensibilización de las áreas restantes, aunque no se llegó a definirlos.
- Avances en las entrevistas realizadas para el Relevamiento de Puestos, faltando hasta el momento sólo 5 agentes para completar la totalidad del personal. Las mismas se realizarán en cuanto los propios agentes decidan recibir a los entrevistadores.
- Nuevas propuestas de participación de los no docentes en las actividades por el aniversario de la facultad.

**Los compañeros del área de impresiones propusieron la edición de un número especial de una revista propia de los no docentes, en la que pueda reflejarse la trayectoria del sector, las actividades realizadas, así como otra información que el propio cuerpo decida incluir en ella.**

Para ello se propuso la definición de:

a. **Secciones** de la revista.

Se trabajó en un listado provisorio de secciones. Se propusieron responsables para cada una de ellas. No se logró un acuerdo sobre el nombre y la tapa de la; no obstante se analizó la posibilidad de facilitar la participación de todos a través de un proceso de consulta o de selección.

b. **Staff** de redacción; integrado por aquellos que deseen colaborar haciéndose cargo de relevar información y recopilar datos, fotografías, etc. para cada sección.

c. **Comité de redacción**: encargado de tomar decisiones en cuanto a la selección del material recolectado para cada una de las secciones. Esta comisión estaría integrada por los responsables de secciones, coordinada por el personal de Impresiones.

d. **Estrategias** de trabajo.

e. **Cronograma** de trabajo.

Se pensó en un espacio donde puedan incluirse una foto y breve descripción de todos y cada uno de los miembros del cuerpo de No Docentes, preferentemente ordenadas por orden alfabético ya que se trata de una idea de integración y reconocimiento y no de estructura organizacional.

## **B. Agenda Paralela**

La Agenda Paralela intentará dar cuenta de los emergentes de los distintos encuentros que ameritan ser abordados a través de acciones diferentes a las programadas en el proyecto original.

Dichas acciones podrán ser propuestas dentro del mismo proyecto o desde el proyecto pero con abordaje externo.

Alguno de los temas incluidos y operacionalizados hasta el momento son:

- Relevamiento de Puestos de Trabajo. Organigrama “real” vs. Organigrama formal. Análisis comparativo de aspectos formales y informales.
- Recopilación de los Mandatos formales (Estatuto, resoluciones, disposiciones, etc.) e informales; su interpretación y operacionalización por parte de la conducción. Clarificación de los mandatos no regulados.
- Relevamiento del nivel de estudios alcanzado por los agentes; propuestas para la terminalidad de la escuela primaria y secundaria.
- Publicación –número especial- en el marco del aniversario de la facultad.

*La siguiente es una propuesta no exhaustiva acerca de los posibles temas y estrategias para su abordaje.*

**Talleres:**

- *Planificación Estratégica Situacional*
- **Comunicación eficiente**
- **Gestión de Conflictos:**
  - *Negociación*
  - *Mediación*
- *Trabajo en Equipos*
  - *Gestión eficiente de reuniones*
- *Liderazgo Transformativo*
- *Gestión por objetivos*

### **C. Talleres de Capacitación**

Se prevén actividades de capacitación para todas las áreas. La agenda queda a cargo del grupo de Facilitadores. Se considera la realización previa de Talleres de Sensibilización a fin de realizar ajustes a las propuestas en función de las necesidades y demandas de los grupos.

A partir de la agenda propuesta por los Facilitadores, se dio inicio al primer taller de capacitación dirigido al área de Servicios Generales denominado la Comunicación en el Trabajo, al cual asistieron 16 personas.

Se prevé la integración de otras áreas de acuerdo a la evolución del proceso.

### **El equipo**

El Equipo Técnico está integrado por 1 coordinadora docente; 3 alumnos de 2 carreras de la propia facultad; 1 egresada que a su vez es No Docente. Actualmente se analiza la incorporación de 2 docentes que lo solicitaron.

### **Algunas reflexiones**

Desde esta experiencia se pudo constatar que en el proceso de socialización laboral de los trabajadores involucrados *la participación es una práctica ausente*, lo que se agrava con hechos repetidos de maltrato.

El desarrollo de este proyecto puede resultar una ocasión para poner de manifiesto estos rasgos de la cultura organizacional y dar inicio a un proceso de reflexión con miras a plantear acciones que permitan revertir esa situación.

Algunos hallazgos particulares fueron:

- La presentación del proyecto marcó un punto de inflexión en la definición del rol de la consultora, a partir de expresiones de oposición a la propuesta por parte de alguno de los presentes, con la aprobación implícita de sus pares. Esto pudo revertirse y de hecho se lograron 10 voluntarios en esa oportunidad, pero constituyó la primera expresión de resistencia y permitió verificar la existencia de conflictos y dificultades de intensidad no prevista.
- Al momento de las entrevistas de relevamiento de puestos, las mismas personas que expresaron resistencia en la reunión de presentación, se mostraron reacias a cooperar.
- En cada una de las reuniones de facilitadores se hizo mención a situaciones de maltrato naturalizadas por su vigencia temporal. Las consecuencias, aunque gravísimas, en ocasiones constituyen parte de un anecdotario y en otras, se utiliza como causa de oposición a la gestión: "...ellos lo saben y no hacen nada".
- Se menciona en forma permanente la situación de los contratados como negativa, describiendo su predisposición para el trabajo; no obstante se agregan comentarios tales como "...cuando pasan a planta, cambian."
- No se percibe interés en re pensar en un nombre propio, alternativo a "No Docentes" para el área, más allá de las interpelaciones realizadas en las reuniones de trabajo o a partir de buscar un nombre para la publicación.
- Se verificó la necesidad de incluir una propuesta para la terminalidad de estudios primarios y secundarios.
- Se proyectaron 3 tesinas de grado en los siguientes temas: comunicación y estructura informal; violencia laboral; convenio colectivo sectorial.

## **Referencias bibliográficas**

Berger, Peter y Luckman, Thomas (1998) La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu.

Elías, Norbert (1982) Sociología Fundamental. Barcelona: Gedisa

Erikson, Erick (2000) El ciclo vital completado. Barcelona, Paidós.

Freud, Sigmund (1968) El malestar en la cultura. Obras completas. Tomo III. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva.

Krieger, Mario (2005) El planeamiento estratégico de organizaciones públicas, en Los Desafíos de transformar el Estado y la gestión pública en Argentina. Capítulo 4°, Fundación Unión.

Morin, Edgar (2004) Introducción al pensamiento complejo. Ciencias Cognitivas. Barcelona. Gedisa Editorial.

Muchnik, Eva (1998) El curso de la vida y la historia de vida. En: Salvarezza, Leopoldo (comp.) La Vejez. Una mirada gerontológica actual. Buenos Aires, Paidós.

Peiró, José María y Fernando Prieto (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del Trabajo. Madrid, Síntesis Psicológica.