

UNIVERCIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y

RELACIONES INTERNACIONALES

Riobamba 250 Bis – Monoblock N° 1 - CUR
2000 Rosario – Santa Fe – Republica Argentina

**FORMACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL
NO DOCENTE DE LA ESCUELA SUPERIOR DE
COMERCIO “LIBERTADOR GENERAL SAN
MARTIN”**

Tesis para obtener el titulo en:

“TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACION PUBLICA”

**Autores:: Pliego Lidia
Moyano Víctor
Pinchiero Martin**

Rosario, setiembre 2009

Asignatura: TRABAJO FINAL

Profesora Titular:

Profesora Paola Giampaoli

Auxiliar docente:

Profesor Enrique Bares

INDICE

- 1- Resumen del trabajo.
- 1.1- Razones para abordar el tema de los Recursos Humanos.
- 2- Marco Teórico.
- 2.1 - La Administración Pública. El Marco De Nuestra Organización.
- 2.2 - La crisis como disparador de culturas clientelares e individualistas.
- 2.3 - La importancia de la formación para solidificar la cultura de la organización.
- 2.3.1- La cultura es lo que la organización tiene.
- 2.3.2- La cultura es lo que la organización es.
- 3- Resumen ejecutivo.
- 4- Identidad Institucional
- 4.1 - Breve reseña histórica.
- 4.2 - Concepción de Educación.
- 4.3 - Normativa vigente
- 4.4 - Misión de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín".
- 5- Visión de la Escuela Superior de Comercio "General San Martín".
- 6- Dimensiones.
- 6.1 - Dimensión de contexto ambiental.
- 6.2 - Dimensión humana – comunidad educativa.
- 6.3 - Dimensión institucional.
- 6.4 - Dimensión organizacional.
- 6.5 - Dimensión de redes.
- 7- Problemática.
- 7.1 - Árbol de problemas (problema focal).
- 7.2 - Problemática acerca de la formación, capacitación e ingreso del personal no docente a la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín".
- 7.2.1 - Causas.
- 7.2.2 - Efectos.
- 7.3 - Árbol de objetivos – anexo 5.
- 7.3.1 - Objetivos Estratégicos.
- 8- Actores.
- 8.1 - Análisis de actores – anexos 6 a 13
- 9- Cuadro alternativo
- 10- Definición de acciones
- 11- Cuadro alternativas
- 10.1 - Plan de acción – anexo 15.
- 12- Planificación del camino crítico – anexo 16.
- 13- A modo de conclusión.

ANEXOS

- 1- Organigrama de la Institución.
- 2- Organigrama de la Institución con su respectiva Reingeniería.
- 3- Organigrama del sector trabajado (según Mintzberg).
- 4- Organigrama del sector trabajado con su respectiva Reingeniería (según Mintzberg).
- 5- Diagrama de Pareto ó 80/20.
- 6- Ábaco de Regnier – cuestionario para relevar el mapa de actores.
- 7- Ábaco de Regnier – cuestionario al Personal de la Escuela.
- 8- Ábaco de Regnier - cuestionario al Personal Jerárquico de la Escuela.
- 9- Ábaco de Regnier - cuestionario a Alumnos y Docentes.
- 10- Ábaco de Regnier - cuestionario a Rectorado.
- 11- Ábaco de Regnier - cuestionario a A.P.U.R.
- 12- Ábaco de Regnier - cuestionario a Instancia de financiamiento contabilidad y presupuesto.
- 13- Ábaco de Regnier – resultados del relevamiento según participantes/filas/columnas.
- 14- FODA.
- 15- Plan de Acción.
- 16- Camino Crítico.
- 17- Convenio Colectivo de Trabajo – Condiciones para el ingreso y egreso.
- 18- Convenio Colectivo de Trabajo – Capacitación.
- 19- Convenio Colectivo de Trabajo – Evaluación de desempeño.
- 20- Entrevista a la directora de personal, despacho y haberes de la Escuela Superior de Comercio “Libertador General San Martín” Adriana Zeuli.
- 21- Entrevista al jefe de personal de la Escuela Superior de Comercio “Libertador General San Martín” – Francisco Bilbao.
- 22- Entrevista a la directora de personal U.N.R – Mary Zakur.
- 23- Canales de Recursos Financieros sustentables en el tiempo.
- 24- Memorandum N° 12/09.
- 25- Memorandum N° 14/09.
- 26- Modelo S/Memorando N° 12/09 y 14/09.

IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

1 - Resumen del trabajo:

En el presente trabajo analizamos detenidamente la mecánica de funcionamiento administrativo de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín". Este análisis está hecho desde dos perspectivas que devienen de la situación laboral de los integrantes del grupo: una perspectiva externa, absolutamente objetiva ya que dos de los integrantes no tienen vinculación alguna con la organización; y una segunda perspectiva a la que llamaremos "con conocimiento de causa" porque el tercer integrante pertenece al riñón mismo de la escuela estudiada.

- a. En principio realizaremos un relevamiento de la organización e identificaremos la misión, visión y dimensiones.
- b. Realizaremos en este punto un organigrama de la organización identificando los procesos de trabajo y aplicaremos reingeniería en ellos de ser necesario.
- c. En este punto identificaremos lo que consideramos el problema central, abarcable y pasible de ser solucionado por nuestros medios.

La teoría investigada se basa en razón de las instancias de capacitación del personal que se traducen en la inexistencia de un manejo eficiente y claro de las técnicas administrativas; ni comprensión y por ende internalización de la visión y la misión de la organización.

1.1 - Razones para abordar el tema de los Recursos Humanos

A lo largo de los tres años que nos llevo completar la carrera de Técnico Universitario en Administración Pública, trabajamos parcialmente en distintas materias, problemáticas diversas relacionadas a cuestiones que involucran fallas o carencias en el manejo administrativo de la Universidad Nacional de Rosario.

Estas miradas desde distintas lentes nos permitieron individualizar los precarios sistemas de formación, capacitación y evaluación del personal.. Según Mercedes Iacoviello, se puede agregar:

"...Las áreas de desarrollo de RRHH están adquiriendo gran importancia como efectividad institucional en el ámbito público. Ante un entorno cada vez mas complejo en términos de condiciones económicas, tecnológicas, procesos políticos y pautas

socio culturales, la efectividad de las organizaciones publicas depende cada vez mas de la calidad de sus Recursos Humanos..." (2)

Es por esta razón que planteamos la creación de una dirección de RRHH que tenga competencia en toda la escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" Intentamos con esta propuesta dar cumplimiento del Decreto 366/2006 (Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales), que en su título 8, donde refiere a capacitación, que en su Art. 119 explicita "...Las Instituciones Universitarias nacionales deberán ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o puedan desempeñar, sin que esto entorpezca la carrera Administrativa..." (3)

Cada dependencia deberá realizar su planificación estratégica anual.

La piedra basal de nuestra estrategia se va a fundamentar en el desarrollo del capital humano. Creemos importante el poder evaluar a conciencia las capacidades anteriores o previas del personal que ingrese a la organización; para ello vamos a idear un cuestionario con una serie de preguntas que deberá sumarse a la entrevista que realizará el personal de Recursos Humanos.

Mediante un plan continuo de formación que no se agote en temas de capacitación técnico-administrativo, si no que sea recurrente en la formación enfocada hacia la misión y visión de la organización, es decir a su cultura. Crearemos también los canales que nos permitan contar con los recursos financieros capaces de dar sustentabilidad en el tiempo a este proceso de formación. (Ver anexo 23)

Daremos paso a un sistema de reconocimiento al buen desempeño y al esfuerzo del personal. Implementaremos para ello distintas instancias: distinciones volcadas al legajo personal, promociones dentro del sistema (ascenso, cambio de categorías, menciones). Tal como está contemplado en el Convenio Colectivo de Trabajo: "...Las Instituciones Universitarias nacionales podrán reconocer incentivos pecuniarios a la capacitación del personal, cuando así fuera acordado por las partes..." CCT 366/06 – Título 8 - Art. 128º: (3)

(2) Mercedes Iacovello -- "Desarrollo estratégico de Recursos Humanos en el estado"
(3) Decreto 366/2006 -- Convenio colectivo de trabajo

2 - MARCO TEORICO

2.1 - LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EL MARCO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Para adentrarnos en el tema de nuestra investigación haremos un breve repaso del marco en el cual se desenvuelve. Debemos centrarnos entonces en el tema de la Administración Pública como categoría conceptual objeto de análisis histórico.

El enfoque científico de la Administración Pública surge a fines del siglo XIX con los estudios wilsonianos al respecto, se aborda el estudio de la administración pública separando tajantemente la administración de la política, dejando a esta última el diseño general de las estrategias a implementarse, mientras que reservaba a la administración como ciencia de ejecución técnica, instrumental, de las mismas.

De esta manera propone la formación de una ciencia de la administración. Esta corriente que da comienzos a la ciencia administrativa se escinde posteriormente en dos tradiciones en cuanto a este estudio científico, que a su vez definen dos grandes épocas: la ortodoxa y la política. La era ortodoxa que se extiende desde fines de la década de 1880 hasta mediados de los años 40 del siglo pasado, es la más apegada a los principios de Woodrow Wilson, esto es la búsqueda de la eficiencia en el proceso administrativo y la separación tajante entre política y administración como instancias dicotómicas. En palabras de Wilson:

"...Permítaseme explayarme un poco sobre lo que he dicho del ámbito de la administración. Lo mas importante que se debe observar es la verdad en la que ya tanto y tan bien han insistido nuestros reformadores del Servicio Civil, a saber, que la administración se encuentra fuera de la esfera propia de la POLITICA .Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Aunque la política fija las tareas de la administración esta no debe tolerar que se manipulen sus funciones.

Esta es una distinción de alta autoridad, eminentes escritores alemanes insisten en ella como algo natural. Por ejemplo, Bismarck nos pide separar la administración, tanto de la política como del derecho.

La política, dice, es la actividad del Estado "en cosas grandes y universales", mientras que, "por otra parte la administración es la actividad del Estado en cosas individuales y pequeñas. Así la política es el ámbito especial del estadista, y la administración lo es del funcionario técnico.

La política no hace nada sin la ayuda de la administración, pero no por ello la administración es política. Mas no necesitamos una autoridad alemana para adoptar

esta postura, felizmente, hoy la distinción entre la administración y la política es ya demasiado obvia como para necesitar mayores análisis..." (4)

La era política aparece como una reacción a 60 años de hegemonía de la era ortodoxa. Hay un rechazo a los postulados de "la vieja administración" y el cambio más importante es la aceptación de que la disciplina administrativa se estudie bajo el marco de lo político, de la ciencia política.

Max Weber también estudia la administración pública dentro de la sociología clásica, que es el campo disciplinario donde él desarrolla su obra. La encuadra con el nombre de burocracia, como una de las formas típicas de dominación: la legal racional y es un modelo de como regular las relaciones interpersonales mediante el trato impersonal. La autoridad jerárquica y la promoción basada en el mérito son herramientas para que se compartan normas homogéneas, previsibles y estables.

El estado moderno es una asociación de dominación de carácter institucional que ha tratado, con éxito, de monopolizar dentro de su territorio la violencia física legítima como medio de dominación y que, a éste fin, ha reunido todos los medios materiales en manos de sus dirigentes y ha expropiado a todos los funcionarios estamentales que antes disponían de ellos por derecho propio, sustituyéndolos con sus propias jerarquías supremas.

La racionalidad del estado moderno radicaba, según él, en que la pretensión de legitimidad de su dominación se fundamenta en el tipo de *dominación racional legal*. La burocracia es el cuadro administrativo más racional ya que opera a través de leyes creadas racionalmente, donde las actividades se reparten, la continuidad del cumplimiento de deberes depende de un sistema de normas, y la autoridad (ley) tiene la posibilidad de usar la coacción legítima. (Weber)

2.2 - La crisis como disparador de culturas clientelares e individualistas

La crisis desatada en Argentina en 1989 crea un punto de inflexión y desata un proceso que marcará a fuego tanto a la educación como al resto de la sociedad bajo las banderas de guerra del neoconservadurismo: Privatización, Desregulación y Apertura.

Si bien a nivel mundial el Estado de Bienestar (Welfare State) había comenzado a ser atacado antes de finalizar la segunda guerra mundial (acuerdos de Breton Woods, 1944; creación del Banco Mundial, 1945; Fondo Monetario Internacional, 1946; Informe

de la comisión Trilateral, 1975; victorias electorales de Thatcher y Reagan a principios de los ochenta), en éstas tierras el ataque frontal comenzó con la gestación del genocidio perpetrado a partir del golpe de estado de 1976 encabezado por un aplicado alumno de Milton Friedman y conspicuo integrante de la oligarquía argentina, José Alfredo Martínez de Hoz.

Con pequeños maquillajes democráticos este proceso de desmantelamiento de éste estado continúa durante el gobierno de 1983/1989 del doctor Raúl Alfonsín y es cristalizado y llevado a su punto máximo a partir de 1989 con el gobierno de Carlos Saúl Menem.

La situación en que quedaron las sociedades civiles de los países latinoamericanos donde se implementaron estas políticas neoliberales no difieren unas de otras: Sociedades heterogéneas y fragmentadas, con grandes sectores de población que quedaron excluidos del mercado de trabajo. Estas sociedades quedaron débilmente articuladas con problemas de integración social donde se fueron disolviendo los lazos societales y la trama de solidaridades existentes y se rompieron los vínculos entre las diferentes clases sociales al recluirse a los individuos a la lógica del ámbito de lo privado con el consiguiente auge del individualismo y de la salvación individual como un fin en sí mismo. Esta matriz ideológica si se quiere nos afecta como sujeto a los miembros de la comunidad de trabajadores universitarios.. Es éste un tema central para entender como desandar el difícil camino de desculturización que ha sufrido una institución como la Universidad Nacional de Rosario que en mas de tres décadas, pero especialmente en la de los años noventa ha visto cortarse los lazos que la cohesionaban en torno a la apropiación por parte de toda la comunidad universitaria de conceptos tales como la misión y la visión institucional vigentes desde que se convirtió en U.N.R. al separarse de la Universidad Nacional del Litoral en año 1968.

2.3 - La importancia de la formación para solidificar la cultura de la organización.

Cuando en una organización todos los integrantes comparten los mismos valores y normas, hay una cultura organizacional.

Los diversos estudios que abordan el tema de la cultura vinculada a la organización pueden agruparse en torno a dos supuestos principales:

- 1) - La cultura es lo que la organización tiene: Según éste supuesto existe una cultura de la organización, colectiva; que puede ser creada, medida y manipulada para intensificar la eficiencia organizacional. Es posible de éste modo modificar los valores, normas y actitudes. Bajo este concepto se alinean los teóricos del comportamiento organizacional Taylorista de aplicación universal.
- 2) - La cultura es lo que la organización es: Este enfoque considera que la cultura está engarzada en la sociedad. En éste enfoque los valores y creencias compartidas en la organización son el mero reflejo de la combinación que se da en la sociedad. Para éste las organizaciones son sociedades en miniatura, no instrumentos intencionales y mecanismos de adaptación. "... En contraste con lo anterior, éste enfoque considera que la cultura está engarzada en la sociedad; es preciso afrontar" las consecuencias de la cultura", y ésta no se puede cambiar fácilmente (HOFSTEDE, citado en JORGENSEN, 1989). En lugar de considerar la cultura como algo importado del entorno e instaurado cuidadosamente, éstos teóricos piensan que la cultura es el producto de símbolos y significados negociados y compartidos: emerge de la interacción social. En éste sentido, los valores y creencias compartidos y las relaciones interpersonales en las organizaciones son meros reflejos de la combinación viable que se realiza en la sociedad..." (5) Bajo éste supuesto encontramos a los teóricos que subrayan que la diversidad en el entorno es la fuente de variedad en la organización.

3 - RESUMEN EJECUTIVO:

Los temas a desarrollar en este trabajo van a ser:

Dimos un pantallazo histórico a los distintos paradigmas en la Administración Pública desde las teorías Wilsonianas hasta la llegada del New Public Management.

Analizar la adaptabilidad de nuestra institución a Innovación que proponen los criterios de la N.G.P.

Tratar separadamente el manejo de los Recursos Humanos de la Escuela Superior de Comercio.

Definir la complementariedad de la planificación estratégica de la institución con una adecuada estrategia en la Gestión de Recursos Humanos

4 - IDENTIDAD INSTITUCIONAL

4.1 - Breve Reseña Histórica

A fin de darle coherencia a nuestro trabajo nos remitimos a la página web institucional donde encontramos una breve reseña histórica y la concepción de la educación, datos que nos serán útiles para identificar debidamente a nuestra institución como un icono educativo de la ciudad.

La historia de las instituciones es una importante manifestación de su identidad y el conocimiento de ella nos permite conocer las transformaciones ocurridas a lo largo del tiempo.

Por ley de febrero de 1896 se adjudicó una partida de \$1.500.- mensuales para instalar una escuela de comercio o de artes y oficios, dicha asignación no determinaba con certeza la naturaleza del establecimiento por crear. Sobre la base de dicha ley el Inspector General Adolfo Horma elevó un proyecto de creación de un instituto comercial. Este instituto sería la futura Escuela Superior de Comercio.

La escuela inició sus actividades con 26 alumnos y al año siguiente la inscripción fue de 124 alumnos.

El primer plan de estudios comprendía un curso estrictamente comercial de 2 años de duración.

En 1897 se creó un curso nocturno, precursor de la carrera de contador que se crearía en 1898, año en el que también se creó la carrera de calígrafo público.

Posteriormente se concretaron 3 importantes proyectos:

1. El laboratorio, que lentamente se fue organizando y que gracias a un hecho fortuito pudo contar con los recursos mínimos. Vale la pena mencionar que varios cajones de materiales que eran remitidos a una escuela de Concordia llegaron por error a ésta y luego de varias gestiones fueron adjudicados a esta escuela.
2. La Biblioteca. En un comienzo contaba con sólo un centenar de libros y en sólo un año se alcanzaron a los 1500 volúmenes. En 1912 fue designado bibliotecario el Sr. Alfredo Novell, diplomado en España, quién la organizó científicamente.
3. Edificio: El predio donde se levantaría el nuevo edificio (Bv. Oroño 1235) pertenecía al Banco Provincial. Fue transferido a la nación con la obligación de construir un edificio para la escuela que se terminó de construir en 1912.

En 1912 la escuela comprendía cursos diurnos (peritos mercantiles) y nocturnos (tenedores de libros, contadores y calígrafos).

La carrera de tenedores de libros, cuya duración era de 4 años tenía por objeto impartir los conocimientos indispensables para que el egresado pueda desempeñarse adecuadamente en cualquier establecimiento comercial, industrial o bancario.

Al crearse la Universidad Nacional del Litoral en 1919, la Escuela Superior de Comercio dio nacimiento a la Facultad de Ciencias Económicas, Comerciales y Políticas de Rosario, de la que pasa a depender como escuela anexa.

En 1913 se inscribieron las primeras alumnas en los cursos de peritos mercantiles, el ingreso de las niñas (exclusivamente al turno mañana) a la escuela nunca encontró oposición de las autoridades, posiblemente debido a su escaso número, pero a fines de 1958, ante el notorio avance, el Consejo Directivo de la Facultad aconsejó modificar el reglamento de la escuela, estableciendo que el ingreso a 1º año se efectuara por orden de mérito del examen de selección, sin distinción de sexo, en todos los turnos.

En 1950, Año del Libertador, se otorgó a la escuela su actual nombre por Ordenanza N° 233 del 2 de junio.

El 17 de agosto de 1969 se inauguró el actual edificio en Balcarce 1240.

Al crearse la Universidad Nacional de Rosario por ley 17897, del 29 de noviembre de 1968, la Escuela Superior de Comercio pasó a pertenecer a la misma.

En 1999 se implementó el 3º Ciclo de la Enseñanza General Básica con una duración de 3 años y el Polimodal con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones; esta enmarcada en la Ley Federal de Educación N° 24195 que fue dictada por el congreso argentino el 14 de abril de 1993 por iniciativa del Poder Ejecutivo Nacional.

Esta es una ley emblemática de un período que golpeó con particular dureza a la República Argentina y los países de la región; si bien hay que encuadrarlo dentro de países de una avanzada mundial protagonizada por el paradigma del neoliberalismo que sumado al fenómeno de la globalización arrasó con modos particulares de estos

países en campos tales como la producción, la economía, la política, la educación, la salud entre otras cosas.

Esta ley es derogada en virtud de la ley 26206/06 según la cual en el artículo 2 – en lo que nos atañe – “...se establece la vigencia de los estatutos que regían en las Universidades Nacionales al 29 de julio de 1966...”.

4.2 - CONCEPCIÓN DE EDUCACIÓN

La educación se concibe como una práctica social e histórica, cuyo objetivo fundamental es promover la adquisición de capacidades morales, intelectuales, prácticas, sociales y expresivas que se requieren para lograr una integración de la persona en forma activa, crítica y responsable en los distintos ámbitos de la trama social.

Educar implica la promoción y desarrollo de aquello que es propio y singular de cada persona, de manera tal que pueda ponerlo en juego, no sólo para apropiarse de la cultura, sino también para enriquecerla.

La acción educativa escolar procura formar personas capaces de enfrentarse a los desafíos actuales y de generar cambios cualitativos.

La adquisición, práctica y dominio de un conjunto de estructuras de conocimiento, necesarias para la integración crítica y creativa de los adolescentes en el mundo de hoy, requiere de una acción educativa institucional, deliberada y sistemática.

La Escuela Superior de Comercio (como institución universitaria) asume la responsabilidad de poner a disposición de sus alumnos una selección y organización del capital cultural con que cuenta nuestra sociedad. Esta tarea fundamental la emprende con un sentido integrador, práctico y prospectivo. (6)

4.3 - NORMATIVA VIGENTE

- Ley de Educación Nacional N° 26206
- Acuerdos Marcos del Consejo Federal de Educación y Cultura de la Nación
- Ley de Educación Superior

4.4 - MISIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO “LIB. GRAL. SAN MARTÍN”

La Escuela Superior de Comercio es una comunidad de personas dedicada a dar una rápida respuesta de adaptación de los planes y acciones educativas a los cambios y necesidades de la sociedad en general y a la formación integral de nuestros alumnos en particular a través de procesos eficaces para la creación, distribución y transferencia del conocimiento de manera longitudinal y transversal en toda la institución con un permanente compromiso con la excelencia educativa, la mejora continua y los procesos de auto y heteroevaluación. Al cumplimiento de esta misión contribuyen cada uno de sus miembros con sus respectivas habilidades y capacidades.

El compromiso de los miembros de esta comunidad es:

- Con los alumnos, a través de nuestra competencia profesional, nuestra actualización permanente que hace de nuestra vida un permanente aprendizaje y la transmisión de nuestros valores
- Con nuestros profesores, integrando nuestras capacidades y potenciando nuestras habilidades, para promover el desarrollo de los mismos
- Con los miembros de nuestra comunidad fomentando su desarrollo personal y profesional
- Con la Universidad nacional de Rosario, de la que formamos parte, colaborando al cumplimiento de su misión
- Con la sociedad, formando recursos humanos actualizados y capaces de responder a sus demandas actuales y futuras

5 - VISIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO “LIBERTADOR GENERAL SAN MARTÍN”

Consolidar ésta Escuela como ejemplo de instrumento dinámico y eficaz que ayude en la gestión administrativa con personal altamente compenetrado y capacitado.

6 - DIENSIONES

6.1 - DIMENSIÓN DE CONTEXTO AMBIENTAL

CONTEXTO SOCIO-POLÍTICO: La escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" está enclavada en una manzana del macro centro Rosarino, limitada por las calles Balcarce – Mendoza – 3 de febrero – Bv. Oroño; es una zona de alta densidad poblacional caracterizada por un nivel socio-económico de clase medio-alta, que posee una gran variedad de medios de transportes, como las líneas 126 y 127 pertenecientes a la Empresa Mixta de Transporte de Rosario S.A.; 125, 128 (negra), 144 (negra y roja) pertenecientes a la empresa Rosario Bus S.A. y la línea K perteneciente a la S.E.M.T.U.R. A su vez lo delimita una zona netamente comercial; como por ejemplo calle San Luis concentra una gran cantidad de comercios, se encuentra no muy lejos de los Tribunales Provinciales de Rosario, los Tribunales Federales, la Empresa General de la Energía (E.P.E), el escuadrón de Gendarmería; instituciones educativas como el Normal N° 2, el Sagrado Corazón, la Dante Alighieri y el Liceo de Señoritas; además de medios de comunicación como LT3, medio radial de Rosario y zona de influencia; centros médicos como La Maternidad Martín, el Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias de Rosario (C.E.M.A.R), el sanatorio MAPACI.

La Escuela se encuentra ubicada ediliciamente a la Facultad de Ciencias Económicas y vecina de la Facultad de Derecho ambas de la Universidad Nacional de Rosario, este contexto le permite desarrollar sus actividades con todo lo necesario al alcance de la mano, lo que facilita el acceso a la escuela y también el acceso a comercios que proveen sus necesidades, e Instituciones que faciliten su desarrollo Institucional-Académico;

Actualmente la actividad de la entidad se desarrolla en un contexto democrático después de veinticuatro (24) años en que el sistema se mantiene estable. Habiendo salido de un avance de Neoliberalismo y Globalización que predominó durante la década de los '90 y estalló en el país en diciembre de 2001, actualmente con la nueva Ley de Educación Nacional N° 26206 el estado vuelve a proclamar la educación como un derecho y ya no como un servicio solamente, en el artículo 31 se establece como cambio relevante a los efectos de la Institución que "...La educación secundaria se divide en dos ciclos, un (1) ciclo básico en carácter común a todas las orientaciones y un (1) ciclo orientado de carácter diversificado según las distintas áreas del conocimiento del mundo social y del trabajo..." este cambio puntualmente produce una gran incertidumbre ante las nuevas inscripciones al ingreso dado que todavía no ha sido implementada en la actualidad. Un hito que influye de manera significativa en el funcionamiento de nuestra institución es la asunción en el año 1998 del nuevo Rector

de la Universidad de Rosario, Cont. Ricardo Suárez reconocido por sus pares del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), ya que además de que lo presidió por un período, "...siempre levantó las banderas de la universidad pública, gratuita y con ingreso directo; pero tal vez su objetivo más tenaz fue durante todos estos años lograr aumentar el presupuesto que la Nación otorga a Rosario y al que calificaba como "el más bajo del país" en pos de mejorar la calidad académica..." (7). Este tipo de criterio sumado a la afinidad que tenía con la escuela a raíz de haber sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas y de los muchos lazos que lo unían a nuestra institución facilitó de manera informal pero eficaz el proceso licitatorio haciéndolo más ágil, menos burocrático y más útil para el funcionamiento de nuestra secretaría a raíz de eso se implementó la nueva dotación de mobiliarios, informática y modernización general de la secretaría para un mejor y más eficaz funcionamiento. Esta tendencia se reforzó con su reelección ocurrida en el año 2003 y cambiando definitivamente las pautas en este sentido al punto de que aún se mantienen a pesar del cambio político y que hace que en este momento hayamos pasado de tener unas pocas computadoras en toda la escuela a tener una por cada agente.

La escuela encuentra así coherencia en sus actividades ya que en conjunto con la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.) mantuvo estos criterios vigentes defendiéndolos y resistiendo los embates de las políticas Neoliberales.

La problemática que aborda la Institución es la propia dentro de sus funciones específicas que es la de brindar dentro de las carencias ya endémicas que sufre la educación; una formación con nivel de excelencia en el área de la ciencia de la economía y relacionadas con ella, que brinden una herramienta insustituible para quienes habiéndose formado dentro de su influencia desempeñarse en estas áreas o continuar sus estudios en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad.

6.2 - DIMENSIÓN HUMANA – COMUNIDAD EDUCATIVA

En esta dimensión podemos citar que los agentes que se desempeñan en la institución, una parte minoritaria, que es la de mayor antigüedad ingresó por concurso, mientras que la mayor parte realizó su ingreso por vía gremial o política, sin ninguna consideración acerca de sus capacidades e idoneidad, lo que produjo a lo largo del tiempo una baja en el nivel del funcionamiento individual del personal que debió ser

suplida por una especie de tutorías de personal con más antigüedad y mayor experiencia.

Comunidad Educativa

Alumnos: provenientes de una extracción social diversa, sólo acotada por las exigencias de un examen de ingreso. Instancia que rige para todos aquellos que son aceptados como alumnos en la escuela sin que exista la posibilidad de excepción alguna. Este es un aspecto histórico ya que se mantiene en el tiempo desde 1958 fecha en que se modificó el reglamento de la escuela, estableciendo que el ingreso a 1^{ER} año se efectuara por orden de mérito, sin distinción de sexo y en todos los turnos.

Padres: eligen la escuela y se comprometen con el proyecto institucional, acogen las orientaciones educativas, colaboran activamente con la cooperadora pecuniaria y presencialmente; conforman parte del cuerpo del denominado "consejo de convivencia". Este es un cuerpo que tiene como objetivo intervenir en instancias disciplinarias a fin de lograr consensos fundamentales a la hora de armonizar la convivencia.

6.3 - DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Comparte criterios culturales con la facultad de Ciencias Económicas, con la cual es vecina, dando preeminencia a una formación técnico-humanística, tratando de equilibrar en la currícula de todos los niveles materias técnicas como física, matemática, derecho, etc; con otras humanísticas como historia, música, lengua, etc.

Sus valores culturales específicos como institución no se despegan en gran medida de los que rigen al resto de las Instituciones de la Universidad Nacional de Rosario, si bien con las características propias que le imprime su desarrollo específico en las disciplinas económicas, tratando de mantener sólidos los valores de convivencia, respeto por la diversidad étnica, cultural y religiosa; por la igualdad de derecho, de género, además de la transparencia en el manejo de los activos patrimoniales que corresponden a la institución y el consenso general en el desarrollo de las actividades cotidianas. Todo esto dentro del respeto a la normativa vigente que baja desde la cabeza de la Universidad en la personificación del Señor Rector.

A pesar de esto, hemos detectado una preocupante falta de idoneidad en el personal ingresante y la existencia de una dificultad en la internalización de aspectos como la visión y la misión de la organización, tal como se desprende de las entrevistas efectuadas en el proceso de relevamiento, está mostrando un punto de debilidad en el

manejo de los RRHH, desde su incorporación hasta su desempeño como personal de planta permanente, pasando por el periodo de inducción.

6.4 - DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

La Escuela Superior de Comercio tiene una Dirección General situada como cabeza en el ápice estratégico (Mintzberg) que toma las decisiones en el funcionamiento de la organización. Es el líder a cargo asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento de sus subordinados.

Los recursos económicos con los que cuenta son los provistos directamente por el Rectorado de la UNR y la Cooperadora del Colegio. Los recursos tecnológicos están brindados por el área de soporte informático de la Escuela, como staff de apoyo (Mintzberg).

Su estructura está presidida por la Dirección General que forma el "ápice estratégico". Dirección de despacho, Personal y haberes y Dirección de alumnado que forman la "línea media", las áreas de personal, despacho, alumnado, certificaciones y con los departamentos que dependen de cada una de ellas conforman el "núcleo operativo" y un "staff de apoyo" formado por las áreas de Soporte Informático, Mayordomía y Mantenimiento.

Tecnoestructura: (...) *"Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización.*

Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización". (8)

En nuestra organización no encontramos esta parte fundamental, ya que no posee un contralor sobre las actividades.

Dicho control queda solamente a cargo del ápice estratégico ó de nuestra línea media, y es una supervisión directa a fin que la misión y la producción de nuestra organización se lleve a cabo efectivamente.

6.5 - DIMENSIÓN DE REDES

Según una de las cinco (5) dimensiones que consideran Hilderbrand y Grindle, año 1994, a las que corresponden cinco (5) niveles de análisis. La de redes es "...entendida como la particular articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas. Tanto la coordinación entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, niveles ó áreas de gobierno, como las articulaciones público-privadas, desde el simple

intercambio hasta las modalidades de gestión mixta...” (9) El trabajo en red es compartir recursos, y en este sentido la escuela trabaja en red con distintos organismos a saber:

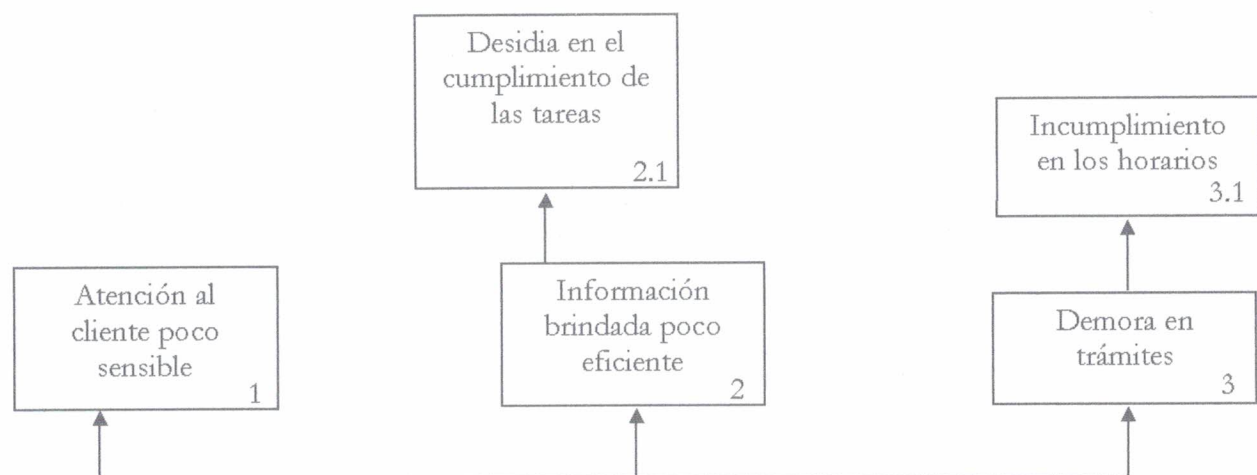
- Con la Secretaría Académica de la U.N.R en el caso de revisión y firmas de Diplomas de E.G.B, Polimodal; siendo la mecánica la siguiente el jefe de alumnado prepara los diplomas de los distintos niveles antes mencionados, los eleva a secretaría administrativa para su firma y de las autoridades respectivas de turno (Directora, Vice-Directores de turno), y luego son enviados a la secretaría académica de U.N.R para su visa y luego son devueltos para la entrega a los interesados. Para el nivel terciario rige a partir de agosto de 2009 según consta en memorando 12/09 y 14/09 nueva modalidad para la confección de diplomas según la cual la escuela envía expedientes a sede de gobierno a fin que en esta se confeccionen los diplomas correspondientes. (ver anexos 24 y 25)
- Con otras secretarías administrativas de la U.N.R; por ejemplo en el caso de ingreso de docentes que ya pertenezcan a la universidad.
- Despacho/Personal/Haberes: esta dirección interactúa en el cumplimiento de sus funciones con la Dirección General de Personal (sede de gobierno) (nombramientos, designaciones, licencias, etc); con Asesoría Jurídica (sede de gobierno) (resoluciones en general); con Contrataciones en el caso de (contratos, presupuestos) y con la oficina 101 que es la dirección de Administración.

7 - PROBLEMÁTICA

7.1 - Problema Focal: problemática acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín".

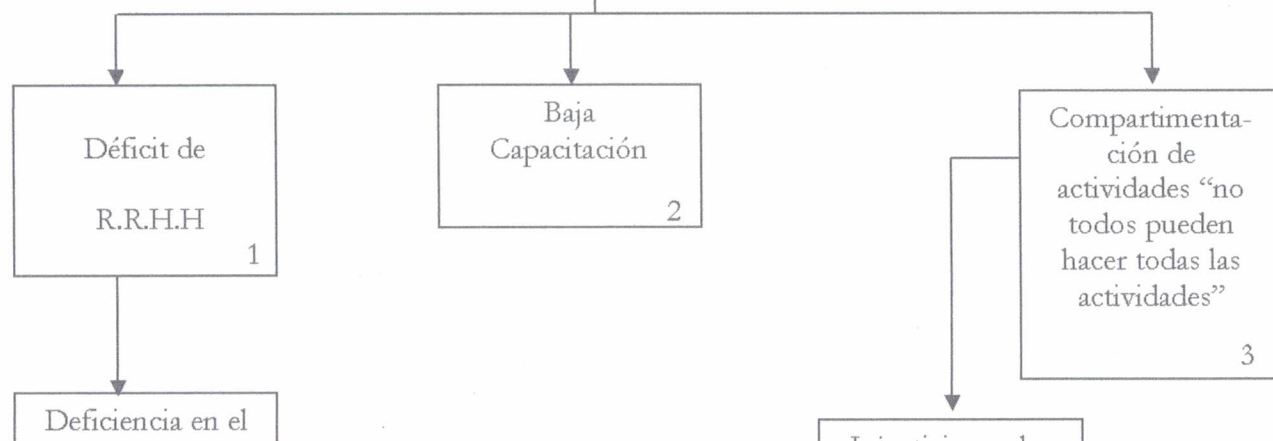
ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFEECTO



Problemática acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín".

CAUSA



7.2 - Problemática acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio “Libertador General San Martín”.

7.2.1 - CAUSAS

- 1- Deficiencia en el autocontrol del personal. Debido a la falta de una formación adecuada, sumada a la inexistencia de instancias que permitan la toma de determinadas decisiones y responsabilidades por parte del personal, tenemos como consecuencia, la falta de compromiso por parte de este con el funcionamiento y los destinos de la organización, según la cita extraída de la obra “La organización como máquina”, “...Bajo su influencia empiezan a surgir las alternativas a la organización burocrática. Se prestó una especial atención a la idea de hacer que empleados se sintiesen más útiles e importantes dándole tanta autonomía, responsabilidad y reconocimiento como fuera posible como un medio de interesarle en su trabajo. El trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, surgió como una alternativa al excesivamente estrecho, autoritario y deshumanizado trabajo generados por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección...” (10)
2. Falta de formación adecuada para el desarrollo de las tareas. Ante la falta de una estructura encargada de los R.R.H.H dentro de la organización que esté capacitada para formar y darle un hilo lógico a un programa de capacitación de las distintas instancias organizacionales, se hace evidente la necesidad de la conformación de un departamento de R.R.H.H que se encargue de estas instancias fundamentales, del desarrollo y efficientización del funcionamiento organizacional.
3. Compartimentación de actividades “no todos pueden hacer todas las actividades”. Para solucionar este problema está orientada la implementación de instancia de formación y capacitación para todo el personal sin excepción de categorías o agrupamientos.
- 3.1. Injusticia en la promociones. El método de promoción no es el convenido en el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005. – Bs.As., 31/3/2006, Decreto 366/2006, donde dice que las

promociones deben ser mediante concursos o en su defecto por cargo función; al no tomarse en cuenta esto; el ápice sigue valorando la antigüedad para la promoción.

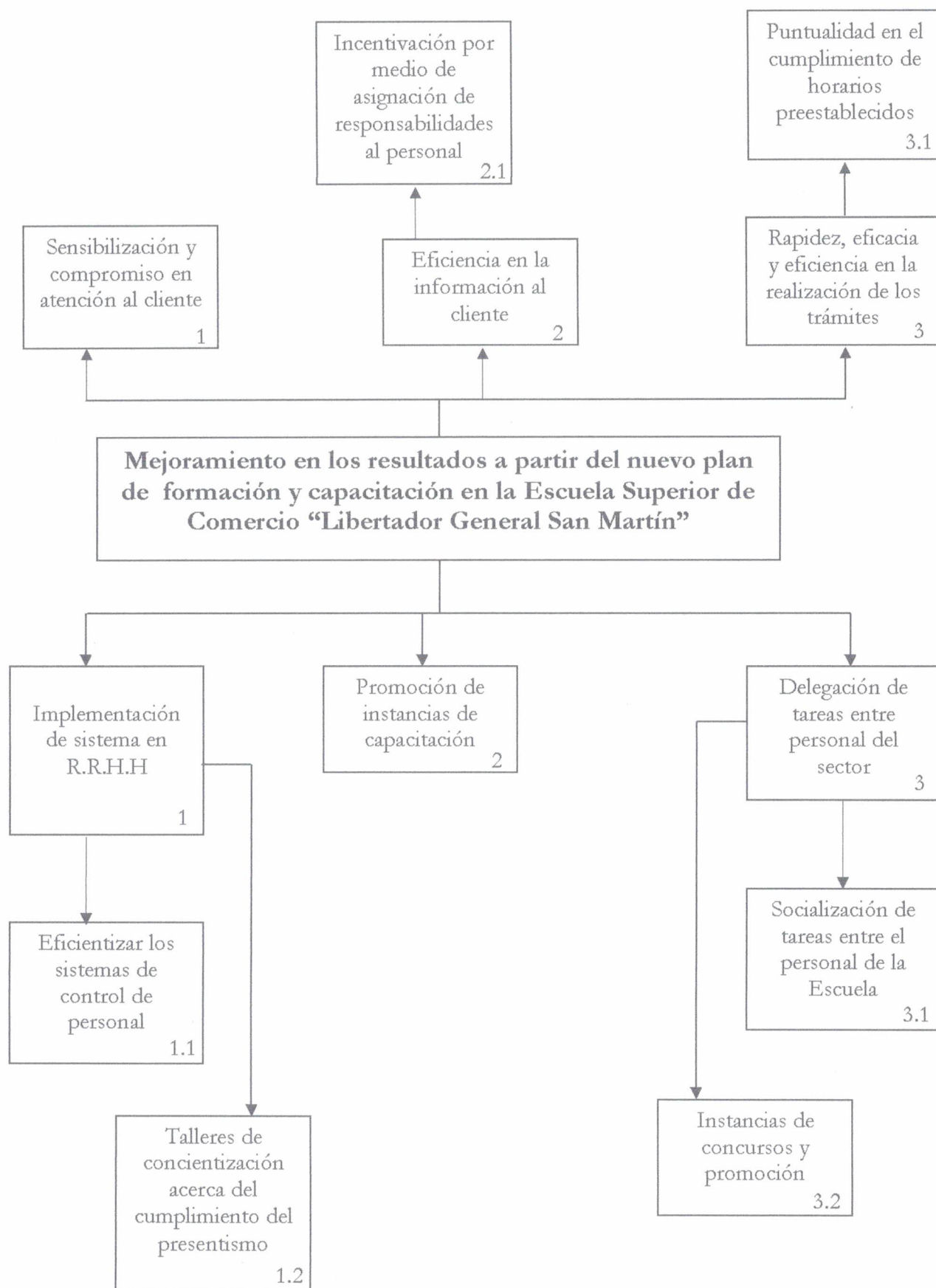
7.2.2 - EFECTOS

1. Atención al cliente poco sensible. Notamos una relación directa entre la atención poco sensible, con la falta de compromiso del personal para con su función, derivada de la falta de estándares que midan las capacidades indispensables que tiene que reunir un aspirante al momento de presentarse para cubrir un cargo vacante.
2. Información brindada poco eficiente.
 - 2.1. Desidia en el cumplimiento de las tareas. Tanto en los casos 2 y 2.1 la relación directa es una falta de capacitación programada, continuada en el tiempo y estandarizada. Deberíamos tener en cuenta que si bien la capacitación existe es una capacitación de ajuste mutuo donde un empleado con más antigüedad enseña las actividades al recién ingresado, sin que haya una planificación de actividades de capacitación coordinadas y en sentido coherente con las necesidades presentes y futuras de la institución.
3. Demora en trámites. Encontramos este punto directamente relacionado con la compartimentación de actividades porque de esta deriva la imposibilidad de que determinados agentes sustituyan a otros faltantes por diversas causas. Creemos que si las tareas fueran de conocimiento y dominio general este factor quedaría salvado.
 - 3.1. Incumplimientos en los horarios. Es uno de los efectos derivados de la insatisfacción generada por la injusticia en las promociones, ya que esta origina una serie de inconvenientes entre los que podemos citar a la insatisfacción personal y la falta de interés en el cumplimiento de obligaciones y directivas entre otros.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

FINES

MEDIOS



7.3.1 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En base a lo investigado observamos un deficiente manejo de los Recursos Humanos dentro de la institución; por la falta de formación, capacitación, evaluación de desempeño y motivación del personal. Nos dice Mercedes Iacoviello:

“...La idea central es que si las actividades de desarrollo de recursos humanos en el estado son planificadas sin perder de vista la misión de la organización y el plan de recursos humanos, su efectividad se verá altamente enriquecida...” (11)

“...El desarrollo estratégico de recursos humanos implica la identificación de las competencias necesarias y la conducción del proceso de aprendizaje de los empleados, orientado al logro de las estrategias de la organización...” (12)

Por todo esto vemos necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos, y así lograr el máximo potencial en nuestros empleados, optimizando el funcionamiento y brindando mayor calidad a nuestra organización

Este departamento debería tener el carácter de Dirección de Gestión de Recursos Humanos dentro de la escuela Superior de Comercio con competencia para dirigir los, procesos de formación, capacitación y evaluación de personal con más las funciones que ya viene desarrollando la jefatura de personal debidamente actualizadas a las nuevas perspectivas de gestión. Esto se justifica si consideramos que la gestión y la administración de Recursos Humanos es el mecanismo que permite organizar, planear y coordinar el desarrollo de aquellas técnicas aptas para promover el desempeño eficiente del personal; desde el momento de la captación, la inducción y la retención de las personas en la organización, posicionándolas para entregar el máximo de sí en sus actividades con un alto nivel de identificación y compromiso con la visión y la misión de la organización. Al decir de José Alberto Bonifacio en una obra que aborda el tema de la profesionalización de la función pública:

“... Respondiendo a esas necesidades el Poder Ejecutivo habilitó en la Argentina a los ministerios y organismos descentralizados para desarrollar áreas con nivel no inferior a dirección, para los temas de organización y recursos humanos. En una iniciativa como ésta, el programa de modernización que se materializa en el sistema de profesionalización de la carrera administrativa, busca fortalecer también la capacidad

(11) Mercedes Iacoviello – Desarrollo estratégico de recursos humanos en el estado – Pág. 1.

(12) Mercedes Iacoviello – Desarrollo estratégico de recursos humanos en el estado – Pág. 2.

gerencial de los distintos ámbitos de la administración para tener, no sólo interlocutores válidos para el desarrollo y profundización de esta política, si no una capacidad de ejecución descentralizada de las mismas. Se estableció que las unidades debían entender, con una adecuada estructura interna, en la aplicación de las normas que regulan al personal, su carrera administrativa, capacitación y desarrollo, procurando mejorar los niveles de productividad y satisfacción laboral, y la calidad en la prestación de servicios.

Hasta esta iniciativa y su completa implementación, la mayor parte de las áreas de personal se limitan a llevar los legajos de documentación personal, las licencias y avatares laborales. Obviamente, los responsables de esas unidades no son los gerentes de recursos humanos que requiere cada componente del sistema de la profesionalización, como la evaluación de desempeño, la capacitación y la selección. Sólo en medida que ello se logre, se puede avanzar en un proceso de descentralización.

El aumento de la productividad en la administración pública se puede alcanzar si se trabaja de modo sistemático, en mejorar la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. La superpoblación burocrática, la sobrevaloración de la antigüedad y la seguridad por sobre el rendimiento no ayudan, pero tampoco contribuyen los bajos salarios, la precariedad del empleo y el exceso de injerencias políticas...". (13)

Debemos para esto diseñar la nueva dirección determinadas funciones esenciales como las de:

- a) - Definir las responsabilidades que determina cada puesto laboral dentro de la organización y de las cualidades que debe acreditar el perfil de las personas que lo ocupen.
- b) - Reclutar el personal idóneo que responda a éstos perfiles.
- c) - Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes y empleados.
- d) - Evaluar el desempeño del personal, con autoridad a promociones previamente acordadas con los directivos.
- e) - Capacitar y desarrollar programas, cursos y demás actividades siempre en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) - Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la cooperación entre estos.

g) - Llevar el control de los beneficios de los empleados.

Para desarrollar este conjunto de actividades necesitamos un departamento de R.R.H.H. que se componga de las siguientes áreas:

- 1- Reclutamiento y selección de personal** - Tendrá a su cargo los procesos y procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Posteriormente tendrá a su cargo la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.
- 2- Diseño, descripción y análisis de cargos** - Se encargará del proceso de determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y lo diferencian de los demás existentes en la organización.
- 3- Evaluación de desempeño y compensación** - Se encargará de estimular, o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas. Medir su desempeño en el cargo y su potencial de desarrollo.
- 4- Beneficios sociales** - Se encargará de aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la organización brinda a sus empleados.
- 5- Higiene y seguridad en el trabajo** - Estará encargada del diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la coordinación con la prestación de servicios médicos y primeros auxilios y con las relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
- 6- Control y relaciones laborales** - Tendrá a su cargo la coordinación general de las actividades de los empleados y la relación frente a los sindicatos. Resolviendo los conflictos entre Jerarquía institucional y trabajo, en negociaciones políticas inteligentes.
- 7- Entrenamiento y desarrollo del personal** - Se encargara de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la organización y que a través de sus programas se agregue calidad a los procesos de productividad, y a aumentar el conocimiento y la pericia de los empleados para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- 8- Base de datos e información sobre ausentismo, presentismo, etc.-** Procesará programas específicos de datos e información para el manejo por

parte de las autoridades para la toma de decisiones y mantener un mayor control y planificación sobre el personal

9- Auditoría de R.H. - Definirá el análisis de las políticas y prácticas del personal de la organización, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y procesos que son perjudiciales para la organización o que incrementan costos, o prácticas y condiciones que deben incrementarse a fin de agregar valor.

Sección de Reclutamiento y Selección

Objetivo

Proporcionar a la Escuela en forma efectiva el recurso humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos definidos.

Funciones Principales

1. Mantener un registro actualizado de oferentes internos y externos. Para lo que le corresponde analizar las diferentes fuentes y medios para atraer los mejores candidatos a través de promoción interna y reclutamiento externo.
2. Buscar y poner en práctica en la Institución, instrumentos modernos de selección de personal.
3. Ser efectivo en la colocación del candidato cuando existen plazas vacantes, tratando de minimizar los tiempos de respuesta para las dependencias.
4. Atención de concursos internos y externos.
5. Aplicar el proceso de selección (prueba específica, entrevista laboral, prueba psicológica), a los oferentes que ofrecen servicios a la Institución.

Nos esclarece José A. Bonifacio:“

... El reclutamiento de personal para ocupar puestos vacantes, pasa a realizarse mediante convocatorias con difusión pública, en la que se expone la denominación del puesto, los requisitos para ocuparlos y la descripción de las tareas que se desarrollan en el mismo. De la valoración de antecedentes laborales y capacitación obtenida, con entrevista o aplicación de test se confeccionan órdenes de mérito, quedando habilitado para ocupar el puesto aquél que resulta primero en el orden...” (16) José A. Bonifacio

“... Si las organizaciones pudiesen tomar del medio sus recursos humanos ya suficientemente formados para afectarlos directamente a sus tareas, prescindirían de la actividad de capacitación y también lo harían si las personas mágicamente pudiesen actualizarse en sus conocimientos. Por supuesto (y felizmente para quienes trabajamos en capacitación) esta situación no se da en la realidad, y, como veremos más adelante, cada día es mayor la necesidad de formación...” (17) **José A. Bonifacio**

El tercer objetivo donde habla de la capacitación es el más complejo, ya que es el más extenso; acá la oficina de recursos humanos tiene una ardua tarea, ya que tiene que rodearse de distintos directores de áreas, según Oscar Blake: “... Parece obvio señalar, pero es necesario hacerlo, que será imposible desarrollar un plan adecuado de transferencia sin un elevado grado de compromiso e involucración de toda la línea de autoridad comprometida con el problema que justificó que la actividad de capacitación se efectuase...” (18) para así diseñar un plan de capacitación atinado a cada sector.

Sistema de incentivos y premios

Como correlato de las instancias de capacitación y formación implementadas creemos pertinente implementar instancias por las cuales se reconozca el esfuerzo por superarse y por identificarse con la razón de ser de la organización en forma de incentivos o premios. Como dice Jorge Etkin:

“...La organización como sistema cultural refiere a los procesos de aprendizaje que hace a los miembros actuar en forma cohesionada con sus mitos, valores y creencias...” (19)

Estas instancias se encuentran contempladas normativamente en el CCT 366/06 en el título 8, Art. 128, que dice “...Las Instituciones Universitarias nacionales podrán reconocer incentivos pecuniarios a la capacitación del personal, cuando así fuera acordado por las partes...” (3)

Proponemos también un sistema de delegación de responsabilidades que implique al trabajador su aceptación como miembro valioso e influyente en las decisiones de la organización (estudio Hawthorne; Elthon Mayo; teoría Y – Douglas Mac Gregor).

Otra instancia sería el reconocimiento de servicio distinguido en el legajo personal y la mención en un transparente dentro de la organización, nombrando los empleados del mes. Citamos nuevamente a Oscar Blake:

“... Finalmente, diremos que el análisis de la necesidad detectada tampoco es suficiente y resulta necesario un trabajo de evaluación.

Esta evaluación deberá determinar si el costo de capacitar guarda relación con el beneficio que se busca.

Este beneficio no siempre tiene expresión económica (debería poder expresarse el beneficio económico en la mayoría de los casos), sino que también lo tiene en el terreno de la imagen institucional, la motivación del personal, la seguridad de las operaciones, etcétera..." (20)

Con respecto a la Evaluación de Desempeño, instancia fundamental para mantener el rumbo de nuestra estrategia, corregir vicios o errores que estén afectando el funcionamiento de nuestra organización en cuanto al desempeño en general o a los factores de descontento, incumplimiento o desacople en el desenvolvimiento individual, la opinión generalizada de los estudios al respecto dicen lo siguiente:

"... El desempeño individual tampoco era evaluado, con lo cual el comportamiento, el rendimiento y la productividad en el trabajo del personal se desvinculan de las reglas de juego que rigen la carrera laboral y promociones de los agentes. Sistemas de calificaciones terminaron en un requisito formal que, o bien no se cumplía, o resultaba indiferente a que se sobrecalificará a todo el personal..." (21) **José A. Bonifacio**

"... La evaluación de desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos..." (22) **H.N. Pérez González**

Por último nos referiremos al paso de la motivación del personal. Este refiere a un sistema de reconocimiento, al cumplimiento en cuanto a la capacitación, al buen desempeño y al esfuerzo del personal. Implementaremos para ello distintas instancias: distinciones volcadas al legajo personal, promociones dentro del sistema (ascenso, cambio de categorías, menciones). "...Las Instituciones Universitarias nacionales podrán reconocer incentivos pecuniarios a la capacitación del personal, cuando así fuera acordado por las partes..." CCT 366/06 – Título 8 - Art. 128º: (3).

(18) Blake, Oscar – "La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones" (2003) -- Pág. 25.

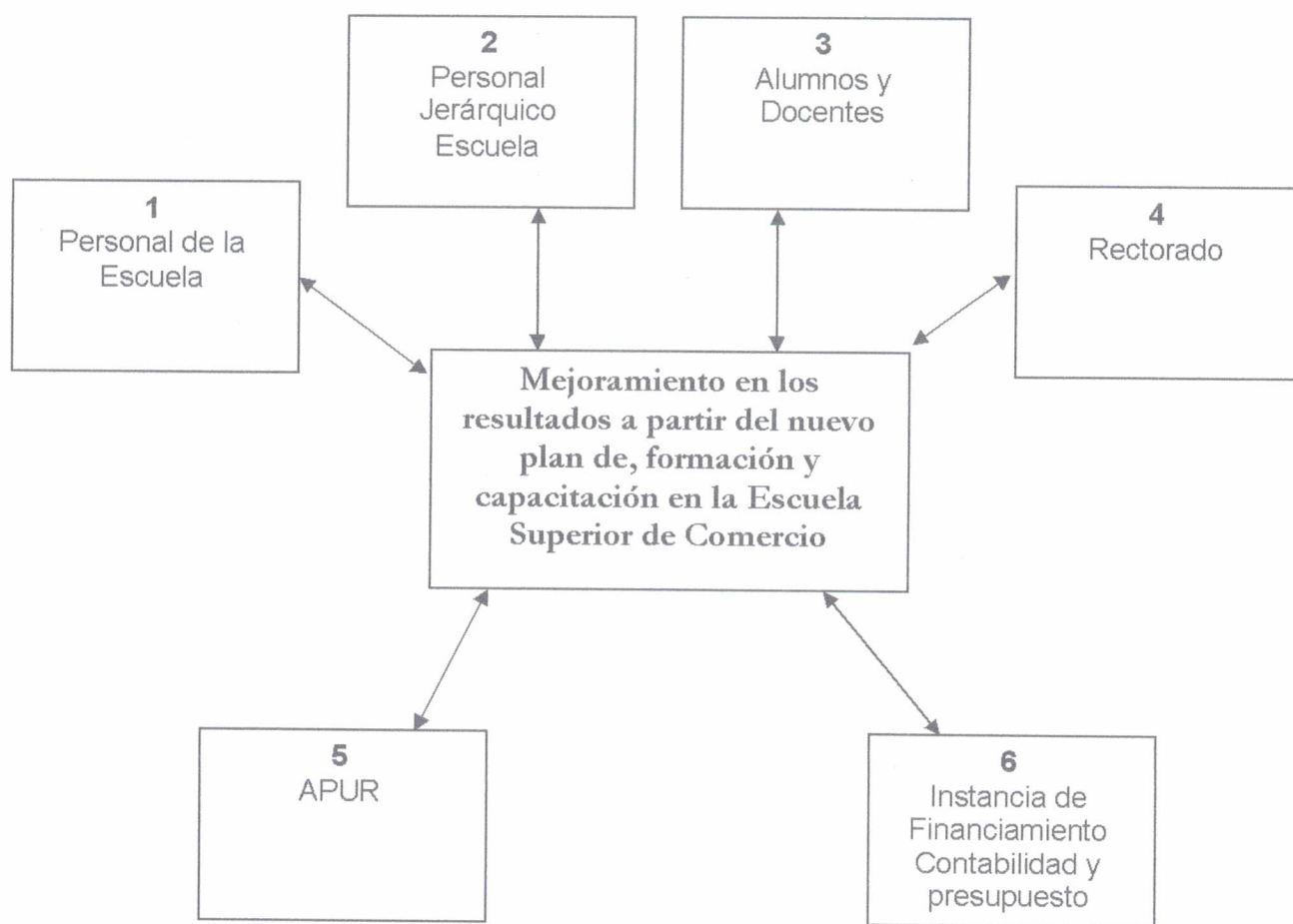
(19) Jorge Elin – "Política, gobierno y vigencia de las organizaciones - "La organización y el enfoque de

8 - ACTORES:

Es fundamental la identificación de los actores con que vamos a contar en la implementación de nuestras acciones.

Si bien es importante poder contar con la mayor cantidad de personal posible, debemos poner el acento en aquellos que por su posición en la estructura o fuera de ella tengan la posibilidad de generar el cambio, ayudar a lograrlo o darle sustentabilidad en el tiempo. Son también los factores que de no ser bien captados podría causarnos resistencias y obstaculizar las acciones. Son además los actores que pueden procurarnos los recursos.

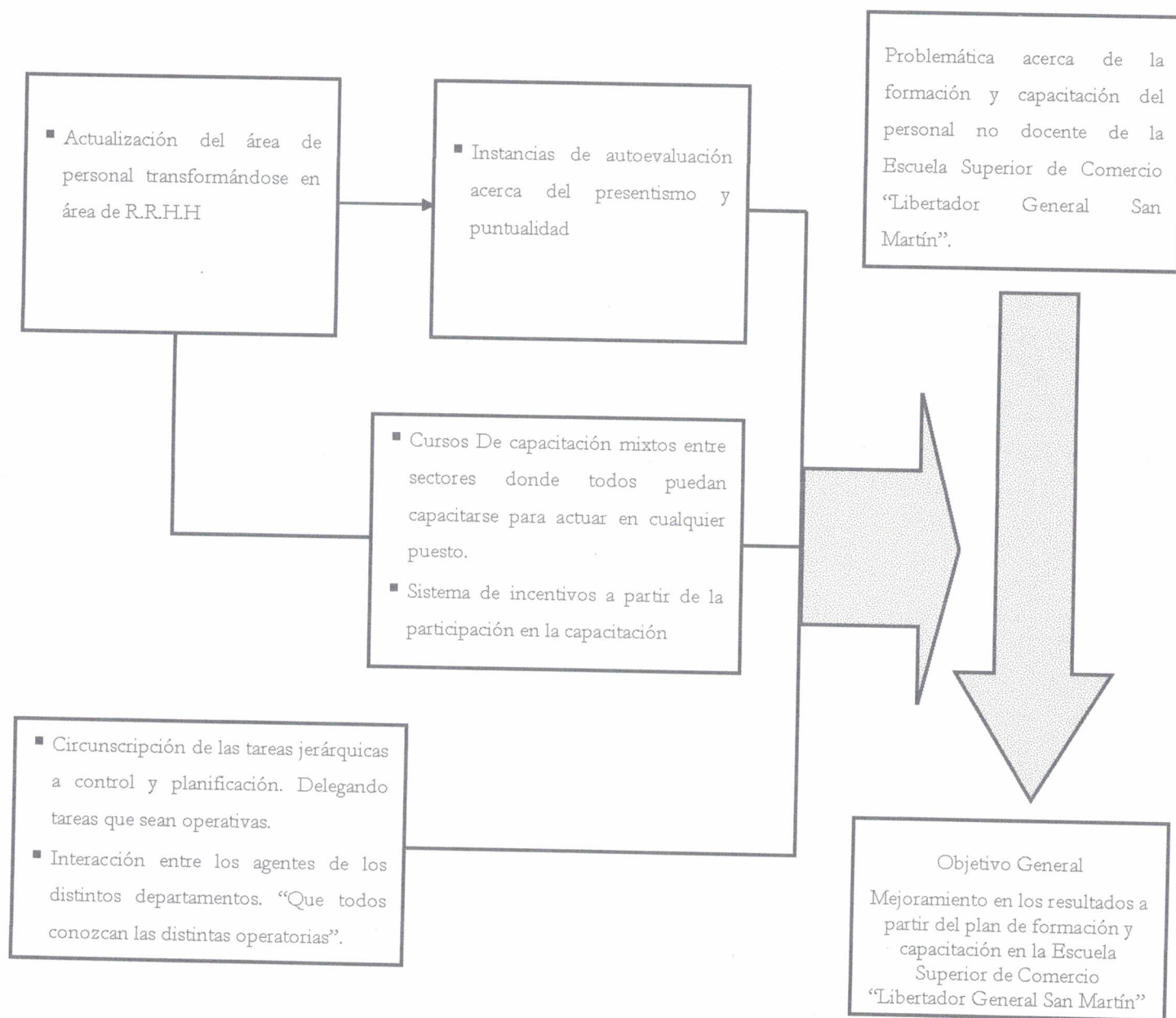
MAPA DE ACTORES RELACIONALES



1 - ANÁLISIS DE ACTORES

ACTOR	POSICIONAMIENTO	VECTOR DE PESO DEL ACTOR	ESTRATEGIA
Personal de la Escuela.	Incertidumbre acerca de los cambios. Generar confianza. Buena receptividad.	Capacidad de movilizar el proyecto por su fuerza de trabajo.	- Cooperación. Si logramos establecer confianza y trabajo de ida y vuelta. - Incentivación a través de notas de felicitaciones en legajo.
Personal Jerárquico de la Escuela.	Cooperación, expectativas de éxito del proyecto.	Capacidad de gestionar recursos y normativa para generar solidez en el proyecto.	- Cooperación. - Establecer bases sólidas en la confianza en el proyecto.
Alumnos y Docentes.	Simpatía por el nuevo escenario en la secretaría.	Capacidad de evaluar los resultados del proyecto.	- Generar confianza. - Moderar expectativas.
Directorado.	Apoyo Moderado.	Capacidad de alentar o abortar el proyecto.	- Generar confianza. - Mantener información periódica. - Mantener interés en el proyecto.
P.U.R.	Desconfianza oposición.	Capacidad de influir en el cuerpo de trabajadores y en la jerarquía.	- Moderar conflicto. - Confrontar en caso de endurecimiento.
Asistencia de financiamiento contabilidad y presupuesto.	Moderada oposición.	Capacidad de influir en la predisposición de las autoridades en caso de oposición.	Generar simpatía en el proyecto.

9- CUADRO DE ALTERNATIVAS



"Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa"

10 - DEFINICIÓN DE ACCIONES

MEDIOS	ACCIÓN
1. Eficientizar los sistemas de control de personal.	A1. Creación del área de R.R.H.H.
1.1 Talleres de concientización acerca del cumplimiento del presentismo.	A1.1. Instancias de autoevaluación acerca de la problemática.
1.2 Promoción de instancias de capacitación.	A1.2. Cursos de capacitación mixto entre sectores donde todos puedan capacitarse para actuar en cualquier puesto.
2. Implementación desde el nivel jerárquico de la promoción de las instancias de capacitación.	A2. Sistema de incentivos a partir de la participación en la capacitación.
2.1 Delegación de tareas entre el personal del sector.	A2.1. Circunscripción de las tareas jerárquicas a control y planificación. Delegando las tareas que sean operativas.
3. Socialización de tareas entre el personal de la Institución.	A3. Interacción entre los agentes de los distintos departamentos. A fines de que todos conozcan las distintas operatorias.
3.1. Instancias de concurso y promoción.	A3.1. Publicidad de vacantes en cargos y concursos para ocuparlos

10.1 - Plan de Acción (explicación de anexo)

Formación y Crecimiento:

Dentro de la formación como perspectiva de nuestro plan de acción vamos a tomar como objetivo y meta a alcanzar dentro de parámetros obligatorios, la comprensión y el compromiso de todo el personal de la organización con la misión y la visión de esta, nuestro objetivo es la consecución de esto.

Los indicadores actuales con respecto a este tema nos datan de una falta de formación y compromiso en el cumplimiento de determinados ítems de las obligaciones individuales a cumplir (cumplimiento de horarios, asistencias, coordinación, etc.) francamente inaceptable para lo que se espera.

Los indicadores esperados son un personal no solamente altamente formado y capacitado sino además altamente motivados para aportar esfuerzos en la consecución de un funcionamiento óptimo de la institución.

En virtud de la creación en el interior de la institución de una dirección de RRHH vamos a definir un camino crítico que nos dará una aproximación del tiempo y los costos que implicará su creación.

Se esbozará un plan de materias que cubran las necesidades permanentes de la institución (formación), sin perjuicio de la implementación de cursos puntuales según las necesidades coyunturales (capacitación).

Pasos del programa de capacitación

Detección de la necesidad:

Esto surge del estudio anteriormente efectuado y aparece como inconveniente principal del área de problemas.

Área: Formación y Capacitación – toda la organización.

Análisis y programación de la necesidad de la capacitación

Que enseñar: formación intensiva en visión, misión, normativas, estructura de la organización, autoridades, competencias, derechos y obligaciones (formación).

Definición y comprensión de las características y utilidades de la documentación emitida por el sector (capacitación).

Quienes van a enseñar: Formación – personal idóneo (Lic. En Ciencias Políticas – especialidad Administración Pública, o un psicólogo que haya recibido una capacitación específica).

Capacitación – personal idóneo de la institución.

Elaboración del plan de capacitación y el diseño del plan: estará a cargo del personal encargado de brindar la formación y la capacitación.

11 - PLANIFICACIÓN DEL CAMINO CRÍTICO (ver anexo 16)

- A) Diez días – este es el plazo que estimamos; nos va a demandar la designación y habilitación del espacio físico.
- B) Veinte días – plazo estimado para la designación del personal docente.
- C) Treinta días – tiempo estipulado para la aprobación por resolución de los contenidos del programa.
- D) Trescientos sesenta y cinco días – en este punto estimamos este lapso de tiempo porque el cursado de la formación se va a realizar dos días en la semana con una carga horaria de dos horas por día.
- E) Diez días – este es el tiempo estimado de tramitación y aprobación de nuestro plan ante esta instancia.
- F) Noventa días – tiempo de duración de la tramitación normativa contable.
- G) Siete días – tiempo que nos demandará la comunicación, publicación y consensuado con el personal a formarse y capacitarse.

12 - A MODO DE CONCLUSIÓN

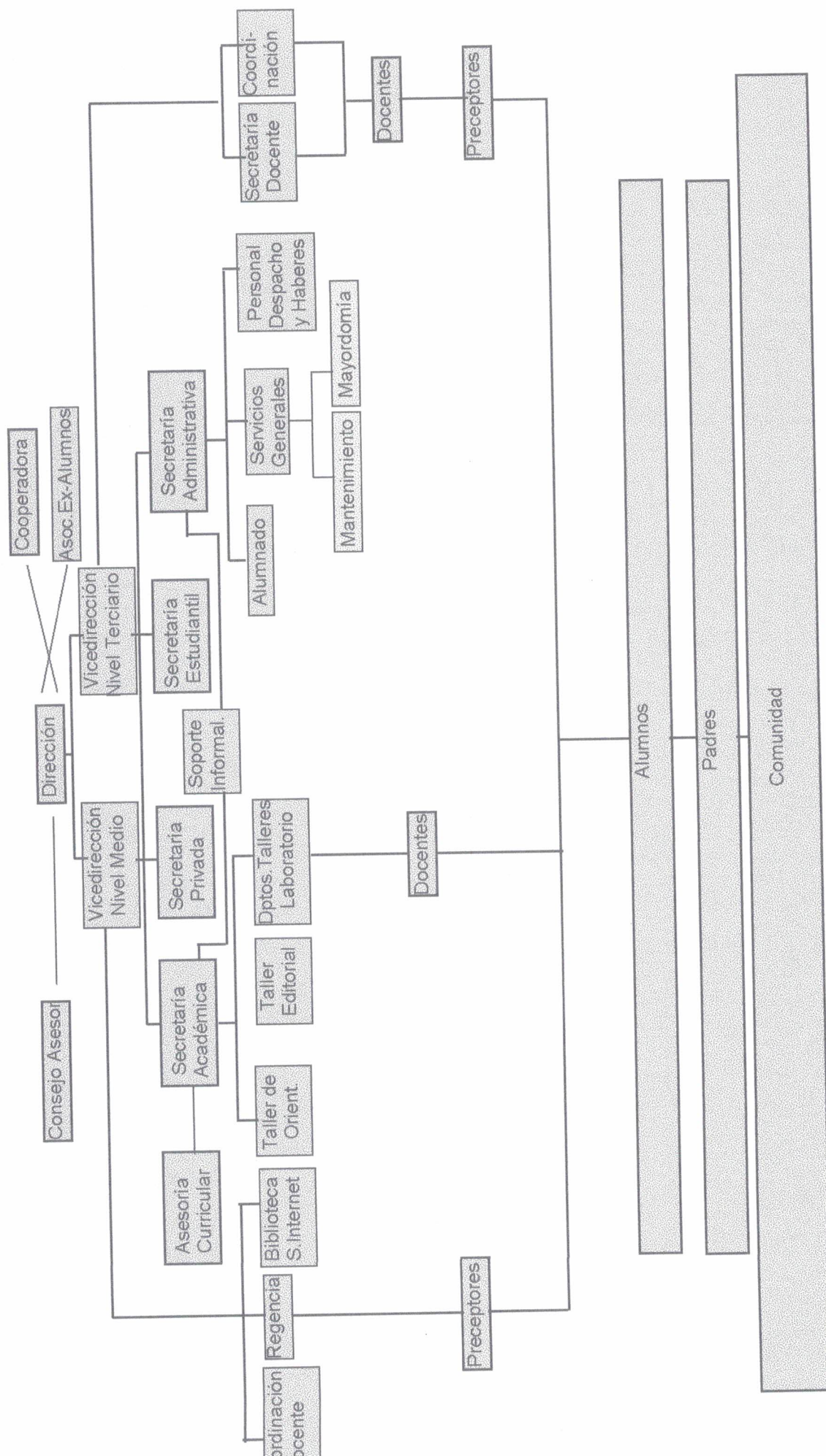
Por lo expuesto, basándonos en un análisis cuidadoso, desde distintas lentes conceptuales provenientes de las distintas materias desde las cuales hemos enfocado el tema tratado; aprovechando la predisposición de las autoridades de la escuela Superior de Comercio a incorporar herramientas administrativas nuevas y nueva tecnología. Con la satisfacción de que se haya aceptado la propuesta de reingeniería de los sectores de certificaciones y archivo, que hemos formulado en un trabajo anterior. Creemos que nos encontramos ante una muy buena posibilidad de dotar a la institución de una Dirección de Recursos Humanos con la cual acompañar las estrategias organizacionales a fin de alcanzar lo mas acabadamente la visión de ésta escuela. La historia, la cultura organizacional y tradiciones colectivas que rodean nuestra institución nos exigen ayudar a restituirle el lugar de innovación, acompañamiento de las necesidades educativas de la región del Gran Rosario y gestora en la formación de referentes. Creemos que una eficaz Gestión de Recursos Humanos va a ser crucial en este camino.

Bibliografía y Fuentes Utilizadas:

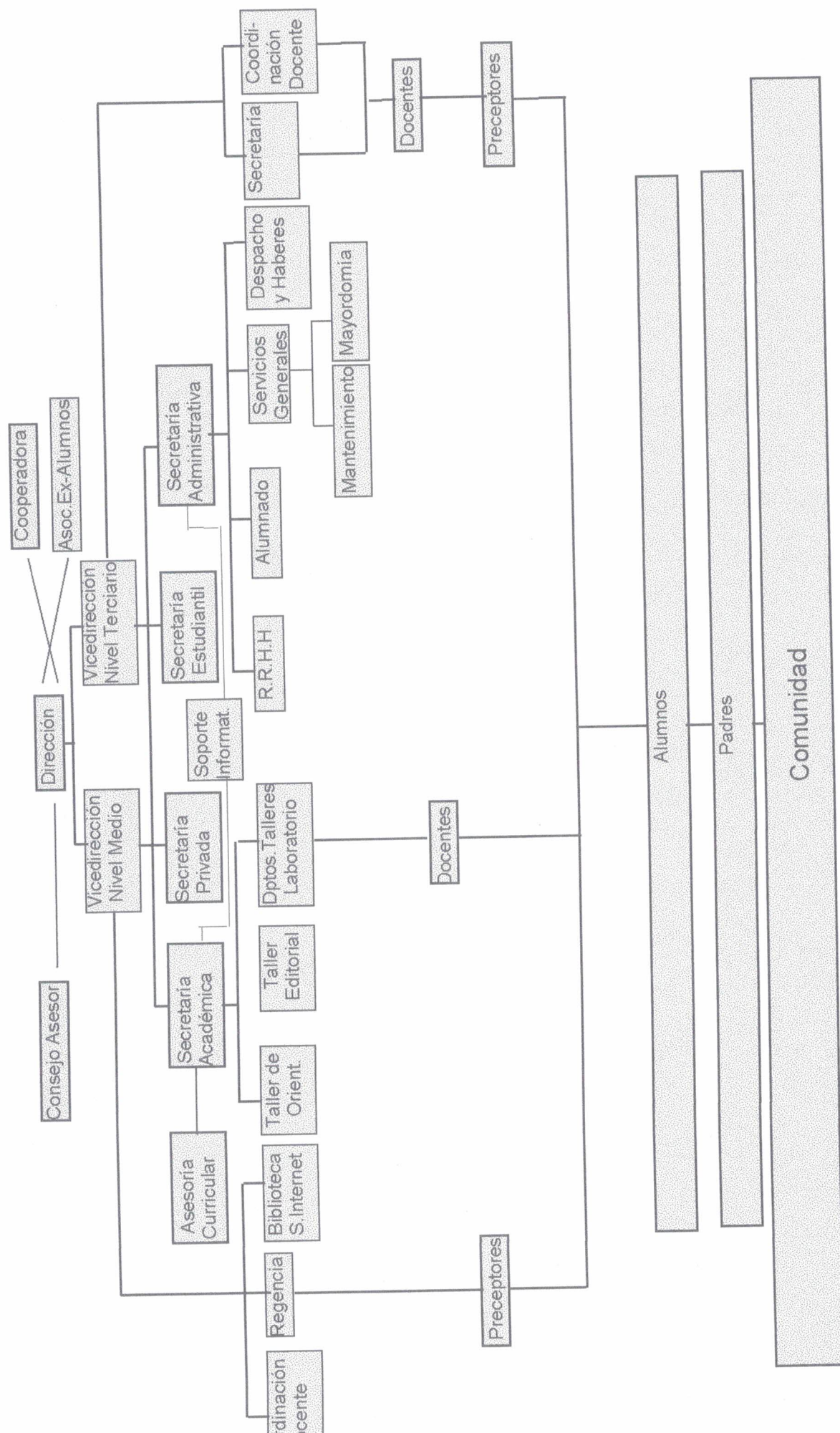
1. Publicado en la revista del CLAD Reforma y Democracia N° 15 (Oct. 1999) - Mercedes, Iacovello – “Desarrollo estratégico de recursos humanos en el estado” Pág. 1.
2. Decreto 366/2006 – Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005. – Bs.As., 31/3/2006.
3. Woodrow Wilson , “El estudio de la administración” , Political Science Quarterly - Junio de 1887
4. Ishtiaq Jamil, La cultura administrativa: una forma de comprender la administración publica en distintas culturas.
5. Página Web oficial de la Escuela - <http://www.esupcom.unr.edu.ar/>
6. (Fuente: entrevista a C.P.N Carlos María Vitta – Vice Director Turno Noche (Nivel Terciario – Escuela Superior de Comercio “Lib. Gral. San Martín”), 23 de noviembre de 2007
7. Enric Brull Alabart y María de los Ángeles Gil Estallo, Pág. 4.
8. Hilderbrand y Grindle, año 1994.
9. Abraham Maslow, Frëderick Herzberg y Douglas Mc Gregor – LA MECANIZACIÓN TOMA EL MANDO - “La Organización como máquina” – Capítulo 2 - Pág. 31.
10. Mercedes Iacovello – Desarrollo estratégico de recursos humanos en el estado – Pág. 1.
11. Mercedes Iacovello – Desarrollo estratégico de recursos humanos en el estado – Pág. 2.
12. José Alberto Bonifacio – “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación” – Pág. 10.
13. José Alberto Bonifacio – “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación” – Pág. 2.

14. José Alberto Bonifacio – “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación” – Pág. 3.
15. José Alberto Bonifacio – “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación” – Pág. 5.
16. Blake, Oscar – “La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones” (2003) – Pág. 19.
17. Blake, Oscar – “La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones” (2003) – Pág. 25.
18. Jorge Etkin “Política, gobierno y gerencia de las organizaciones – ED. Pearson Education S.A – Buenos Aires 2000 – Cap. 2 “La organización y el enfoque de sistemas”.
19. Blake, Oscar – “La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones” (2003) – Pág. 20.
20. José Alberto Bonifacio – “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación” – Pág. 2 y 3.
21. Hugo Nicolás Pérez González – “La evaluación de desempeño de los servidores públicos” – Pág. 1.

Organigrama Funcional de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín"



Organigrama Funcional de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" (reformulado)



STAFF DE APOYO

→ ÁPICE ESTRATÉGICO

LÍNEA MEDIA

DIRECCIÓN GENERAL

SOPORTE
INFORMÁTICO

DIRECCIÓN DE
PRODUCCIÓN
MANTENIMIENTO Y
SERVICIOS GENERALES

DIRECCIÓN ALUMNADO

DIRECCIÓN PERSONAL
DESPACHO/HABERES

ALUMNADO

DPTO.
CERTIFICACIO-
NES

DESPACHO

PERSONAL

TERMINAL
INFORMÁTICA

DPTO. DE
ARCHIVO

ÁREA
EXPEDIENTES

DOCUMENTA -
CIONES

AUXILIARES

MANTENIMIENTO

DIVISIÓN
(personal
especializado)

AUXILIARES

PERSONAL DE
APOYO

MAYORDOMÍA

DIVISIÓN
(personal
especializado)
ÁREA
ALUMNADO

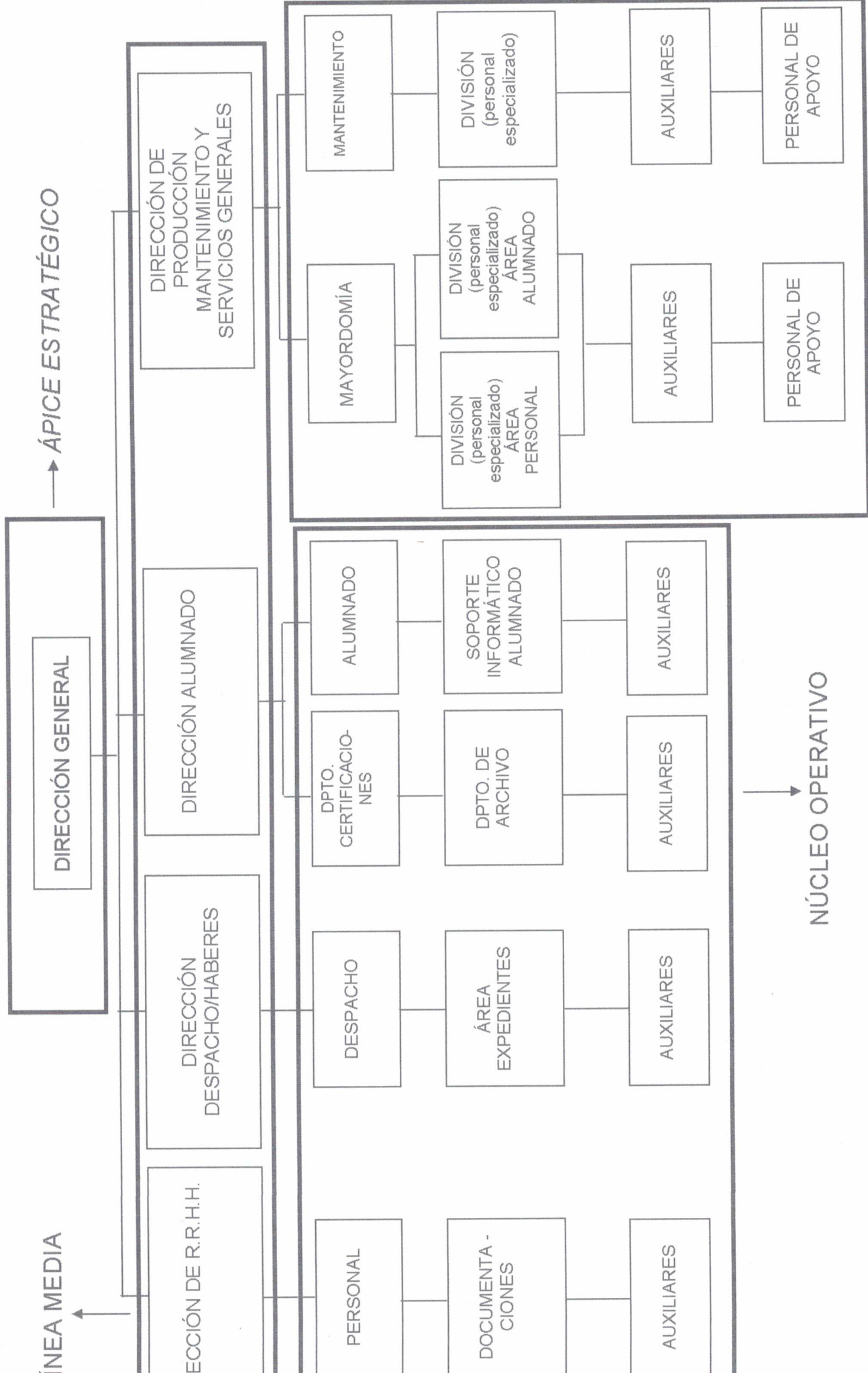
AUXILIARES

PERSONAL DE
APOYO

DIVISIÓN
(personal
especializado)
ÁREA
PERSONAL

NÚCLEO OPERATIVO

STAFF DE APOYO



STAFF DE APOYO

NÚCLEO OPERATIVO

Encuestario

tema: Problemática acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio.

Nombre del Experto: **Personal de la Escuela.**

¿Está dispuesto a responder? **SI**

¿Está dispuesto, tiene opinión sobre el Ítem? **SI**

Si tiene una opinión, indique cual es:

Ítem	V	v	a	r	R	B	N
Esta de acuerdo con un sistema de incentivos a partir de la participación y el desempeño		X					
Esta de acuerdo con la capacitación o entrenamiento de los agentes para interactuar en los distintos departamentos	X						
Esta de acuerdo con la autoevaluación periódica del personal		X					
Le parece pertinente la posibilidad de publicar las vacantes de cargos y concursos para ocuparlos			X				

estionario

na: Problemática acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio.

mbre del Experto: Personal Jerárquico de la Escuela.

¿á dispuesto a responder? SI

¿está dispuesto, tiene opinión sobre el Item? SI

tiene una opinión, indique cual es:

Ítem	V	v	a	r	R	B	N
Esta de acuerdo con un sistema de incentivos a partir de la participación y el desempeño	X						
Esta de acuerdo con la capacitación o entrenamiento de los agentes para interactuar en los distintos departamentos	X						
Esta de acuerdo con la autoevaluación periódica del personal	X						
Le parece pertinente la posibilidad de publicitar las vacantes de cargos y concursos para ocuparlos		X					

Estudio de Opinión

Objetivo: Problematizar acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio.

Nombre del Experto: **Alumnos y Docentes.**

¿Está dispuesto a responder? **SI**

¿Tiene una opinión sobre el ítem? **SI**

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Ítem	V	v	a	r	R	B	N
Esta de acuerdo con un sistema de incentivos a partir de la participación y el desempeño	X						
Esta de acuerdo con la capacitación o entrenamiento de los agentes para interactuar en los distintos departamentos	X						
Esta de acuerdo con la autoevaluación periódica del personal	X						
Le parece pertinente la posibilidad de publicar las vacantes de cargos y concursos para ocuparlos	X						

Encuestario

Objetivo: Problematizar acerca de la formación y capacitación del personal no docente de la Escuela Superior de Comercio.

Nombre del Experto: **Rectorado.**

¿Está dispuesto a responder? **SI**

¿Tiene una opinión sobre el ítem? **SI**

Si tiene una opinión, indique cuál es:

Ítem	V	v	a	r	R	B	N
Esta de acuerdo con un sistema de incentivos a partir de la participación y el desempeño			X				
Esta de acuerdo con la capacitación o entrenamiento de los agentes para interactuar en los distintos departamentos		X					
Esta de acuerdo con la autoevaluación periódica del personal	X						
Le parece pertinente la posibilidad de publicitar las vacantes de cargos y concursos para ocuparlos	X						

Estudio

a: Problemática acerca de la formación, capacitación e ingreso del personal no docente a la Escuela Superior de Comercio.

Nombre del Experto: Instancia de financiamiento contabilidad y presupuesto.

¿Está dispuesto a responder? SI

¿Tiene una opinión sobre el ítem? SI

Si tiene una opinión, indique cual es:

Ítem	V	v	a	r	R	B	N
Esta de acuerdo con un sistema de incentivos a partir de la participación y el desempeño				X			
Esta de acuerdo con la capacitación o entrenamiento de los agentes para interactuar en los distintos departamentos			X				
Esta de acuerdo con la autoevaluación periódica del personal		X					
Le parece pertinente la posibilidad de publicar las vacantes de cargos y concursos para ocuparlos		X					

RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO SEGÚN PARTICIPANTES/FILAS/COLUMNAS

Participantes						
	A	B	C	D	E	F
Ítem 1	v	V	V	a	V	R
Ítem 2	V	V	V	v	v	A
Ítem 3	v	V	V	V	v	V
Ítem 4	a	v	V	V	R	V

Procesamiento de datos por filas						
Ítem 3	V	V	V	v	v	V
Ítem 2	V	V	V	v	v	A
Ítem 1	V	V	V	v	a	R
Ítem 4	V	V	v	v	a	R

Procesamiento de datos por columnas					
Experto	Experto	Experto	Experto	Experto	Experto
V	V	V	V	V	V
V	V	V	V	v	V
V	V	V	v	v	A
V	V	V	V	a	A
a	v	V	a	R	R

V: verde oscuro – muy favorable.

v: verde claro – favorable.

a: amarillo – neutro.

r: rosa – desfavorable.

R: rojo – muy desfavorable.

B: blanco – vota en blanco

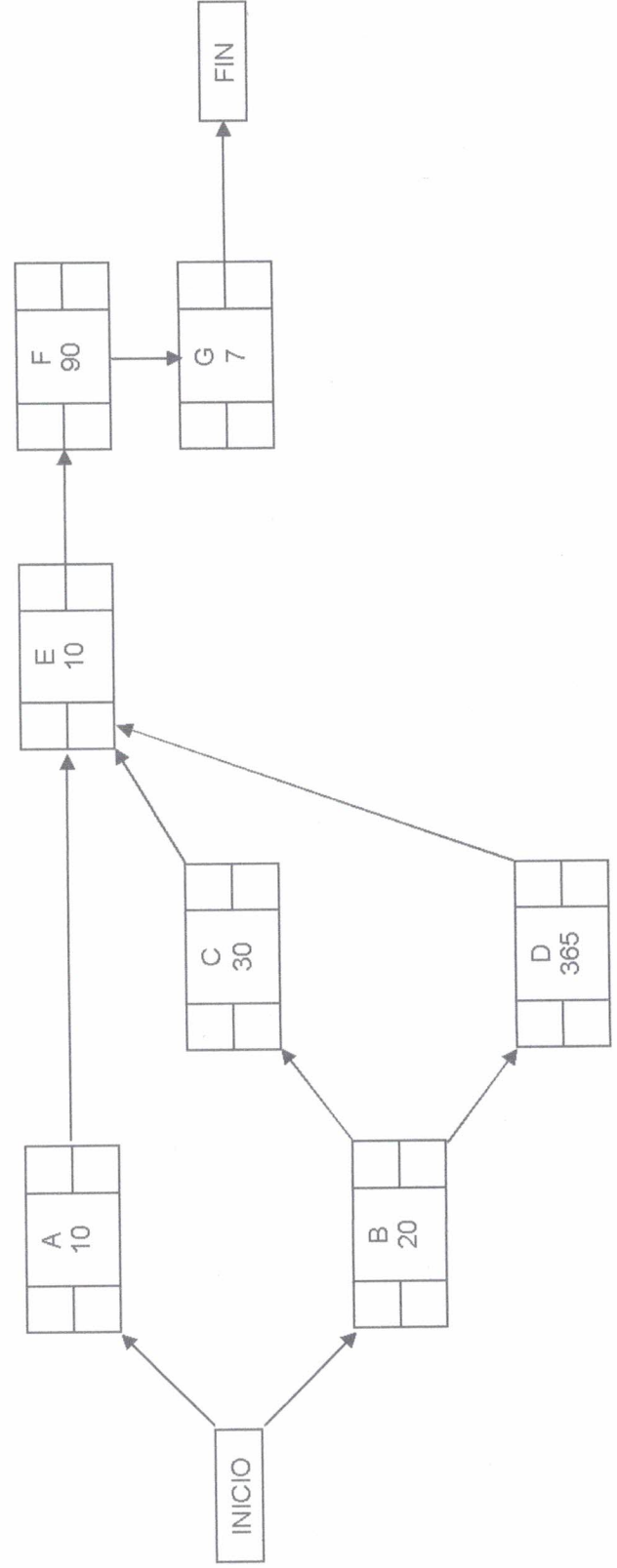
N: negro – renuncia a participar

Plan de Acción

RSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR ESPERADO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Formación y crecimiento	Consecución de la visión y Misión.	Dinamismo en la adecuación y adaptación a los cambios en los requerimientos.	Alcanzar satisfactoriamente el compromiso con la visión y misión de todo el personal.	- Baja aprehensión de la visión y misión en el personal. - Falta de formación. - Falta de compromiso en el cumplimiento de las tareas.	- Personal altamente formado y capacitado. - Máxima competencia laboral.	- Alentar la formación de una oficina de RRHH. - Optimizar el plan de formación y capacitación del personal.	- Personal jerárquico de la Escuela. - Rectorado. - Secretaría Administrativa

anificación del Camino Crítico – Diagrama de Red

Actividad	Descripción	Tiempo Estimado/días
A	Habilitación del espacio físico donde se va a realizar la formación y capacitación	10
B	Designación del personal formador y capacitador	20
C	Presentación de programas de formación y capacitación	30
D	Definición de los plazos de formación y capacitación	365
E	Definir instancias de financiación	10
F	Consecución de los recursos	90
G	Designar el personal a formar y capacitar	7
Sumatoria Total		532



Según Nuestro Convenio Colectivo de Trabajo 366/06

TITULO 8

CAPACITACION

Art. 119º: Las Instituciones Universitarias nacionales deberán ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o puedan desempeñar, sin que esto entorpezca la carrera administrativa.

Art. 120º: Tendrá por objetivos generales:

- a) proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales;
- b) potenciar habilidades, conocimientos y experiencia;
- c) reducir los requerimientos de supervisión y otorgar mayor autonomía decisional;
- d) mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución;
- e) proporcionar mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal.

Estará orientada a:

1. elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles;
2. mejorar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones características de nuestro tiempo;
3. generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuyan con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

Art. 121º: La Institución Universitaria establecerá planes de capacitación consensuados en las comisiones paritarias particulares.

Art. 122º: El desarrollo de la carrera individual es responsabilidad de cada uno de los trabajadores, quienes deberán realizar los esfuerzos necesarios para su progreso personal.

Art. 123º: La capacitación general que atienda a completar la educación general básica obligatoria de los trabajadores será gratuita, y podrá cumplirse dentro o fuera del horario de trabajo.

Art. 124º: Cuando la capacitación tenga que ver con procesos o conocimientos a los que el trabajador deba acceder para adecuarse a la modernización de la tarea o a la aplicación a áreas creadas a posteriori de su incorporación en el trabajo, los cursos serán gratuitos y en horario de trabajo.

Art. 125º: La Institución Universitaria se compromete a otorgar la posibilidad de ingreso a los trabajadores no docentes al circuito de formación y capacitación a la totalidad de los oficios y especialidades que se desarrollen en la Institución Universitaria.

Art. 126º: Si los cursos ofrecidos no comprendidos en los artículos anteriores estuviesen arancelados, se implementarán los acuerdos necesarios para permitir el acceso equitativo a todo trabajador interesado en realizarlo.

Art. 127º: En todo proceso de concurso para la asignación de una categoría superior, se tendrá especialmente en cuenta la capacitación acreditada con las actividades formativas institucionalizadas.

Art. 128º: Las Instituciones Universitarias nacionales podrán reconocer incentivos pecuniarios a la capacitación del personal, cuando así fuera acordado por las partes.

Art. 129º: Créase la Comisión Asesora de Capacitación, que tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesorar en la formulación de políticas y programas de capacitación, convergentes con los criterios generales, realizando observaciones o sugerencias.
- b) Coordinar las actividades de las Instituciones Universitarias nacionales de manera de regionalizar los procesos y generar acciones cooperativas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que puedan emplearse en la capacitación.
- c) Gestionar fondos ante los organismos competentes para llevar a cabo programas de capacitación.

La Comisión Asesora de Capacitación estará integrada por cuatro miembros, dos a propuesta de cada una de las partes, y actuará con las instrucciones y bajo la dirección de la Comisión Negociadora de Nivel General.

Art. 130: En los casos en que haya una asignación de fondos específica para estos fines, la Comisión Asesora de Capacitación auditará su uso.

Según Nuestro Convenio Colectivo de Trabajo 366/06

TITULO 9

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Art. 131º: Se entiende por evaluación de desempeño, la realizada acerca de competencias, aptitudes y actitudes del trabajador, y del logro de objetivos o resultados en sus funciones.

Art. 132º: La evaluación de desempeño deberá Contribuir a estimular el compromiso del trabajador con el rendimiento laboral y la mejora organizacional, su desarrollo y capacitación, la profesionalidad de su gestión y la ponderación de la idoneidad relativa.

Art. 133º: La evaluación de desempeño se hará en Forma regular, anualmente, y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos.

Art. 134º: Cada agente será evaluado por un órgano de evaluación que en cualquier caso deberá integrarlo el jefe inmediato superior. A tal efecto se confeccionará un formulario, donde se registren calificaciones de 1 a 10 respecto de los factores que se mencionan a continuación:

- a) nivel de presentismo y puntualidad
- b) responsabilidad
- c) conocimiento del área donde se desempeña
- d) iniciativa
- e) eficiencia, eficacia y creatividad
- f) espíritu de colaboración
- g) ánimo de superación
- h) corrección personal
- i) sanciones disciplinarias merecidas durante el período evaluado.

Además, para el tramo superior, se evaluará:

- j) capacidad de planificación y organización
- k) capacidad de conducción y liderazgo
- l) objetividad y compromiso en el manejo del área
- m) aptitud para calificar.

Una vez evaluados los ítems antes mencionados, se consignará su promedio. El puntaje mínimo para considerar la evaluación como positiva será mayor a cinco.

La evaluación del desempeño del agente podrá complementarse con las ponderaciones de otros actores vinculados con su gestión. En caso que un agente con

personal a su cargo (el evaluador) se desvincule del servicio deberá dejar un informe sobre el desempeño de los agentes que de él dependan.

Art. 135º: La evaluación de desempeño será notificada al agente, dentro de los cinco días de producida. En caso de disconformidad, el agente podrá, dentro de los cinco días de notificado, interponer recurso ante la Junta Superior de Calificación.

Art. 136º: La Junta Superior de Calificación se constituirá a nivel de Institución Universitaria y estará conformada por al menos cinco (5) miembros. Su integración será resuelta en paritarias particulares.

Art. 137º: Las decisiones de la Junta se adoptarán por simple mayoría de votos de los miembros presentes en la sesión.

El quórum para sesionar será de tres (3) miembros. En las reuniones de la Junta Superior de Calificación podrá participar el gremio local, a través de un representante y en calidad de vendedor.

Art. 138º: La Junta Superior de Calificación deberá expedirse dentro de los quince (15) días hábiles de la fecha de interposición del recurso. La notificación de esta resolución deberá formalizarse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes. Este pronunciamiento cierra la vía administrativa.

Todas las actuaciones se agregarán al legajo del agente.

Art. 139º: Cada tres años se llevará a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de las evaluaciones producidas por cada agente evaluador, para determinar su objetividad y eficiencia. Estará a cargo de funcionarios de la gestión, y su resultado se hará constar en el legajo respectivo.

Entrevista a la Directora de Personal, despacho y haberes de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín"

Adriana Zeuli

1. *¿Qué opinas sobre regularizar la oficina de personal transformándola en una dirección de Gestión Estratégica de R.R.H.H?*

Mira la verdad no se mucho sobre la función de los R.R.H.H tendría que ponerme a leer un poco, pero creo que dentro del ámbito universitario se hace bastante difícil desburocratizar el esqueleto que viene armado desde mucho tiempo.

Igual sería interesante tratar de mejorar el funcionamiento de la universidad ya que hay constantes adelantos tecnológicos.

2. *¿Como pensás que debería organizarse la estructura actual que maneja personal para lograr esa conversión?*

No, ni idea. Me da la impresión que eso tendrías que preguntárselo a las autoridades o personas a fines, que estén en sectores de toma de decisiones.

3. *Obviamente al crear y regularizar todo lo que es el R.R.H.H dentro de la institución nos va a servir para regularizar, la formación y la capacitación, ¿Crees que la nueva dirección debería tener cierta autonomía para manejar estas instancias ?*

Como te dije antes no se mucho sobre los R.R.H.H, por lo que vos me decís obviamente si se implementa (dudo mucho que suceda) serviría para regularizar todas esas cosas.

Y con respecto a la autonomía no lo se, pienso que sí, por la cantidad de obligaciones nuevas que pasaría a tener esta nueva área.

4. *Y con respecto a la formación y capacitación ¿crees que es necesario?*

Si, esto si; la formación y la capacitación es importantísima ya que en muchos casos ingresan empleados administrativos sin secundario terminado, siendo muy jóvenes, osea sin experiencias laborales previas y no tienen mucha idea sobre el funcionamiento de la institución, te podría dar miles de ejemplo, desde no saber que es una mesa de entradas, hasta no saber que es una licitación o redactar una nota.

En mi caso y para darte un ejemplo con el avance de la tecnología me costo mucho el cambio de la vieja Olivetti a la PC, y nadie nunca me ofreció un curso de formación o capacitación, creo que sería por demás importante, ojo no solo en lo que refiere a la tecnología, si no también en lo que respecta a las normas básicas de la administración, desde el armado de una resolución, hasta la redacción formal de una nota.

5. *¿Qué pensás con respecto a regularizar la forma en que la gente obtenga el escalafonamiento adecuado, osea realizar una evaluación de desempeño al personal, en donde se midan logros tanto en los resultados laborales como el comportamiento y el cumplimiento?*

Sería lo ideal no (risas), mira, evaluar al personal es muy complicado dentro de esta institución, somos muy pocos y el falso amiguismo es muy alto.

Con respecto al escalafonamiento es muy complicado, ya que la gente cree que lo que hace cada uno es superior a lo que hace el otro, por lo tanto muchas veces piden más categoría de lo que se merecen y lo que le das sea lo correcto o no siempre tiene una queja.

6. *Por último, ¿Qué te parece motivar al personal, haciendo un sistema de reconocimiento, al cumplimiento, al buen desempeño y al esfuerzo personal?, haciéndole distinciones en los legajos personales, para que el día de mañana al surgir la posibilidad de promoción en la categoría ser el primero en obtenerla.*

Y eso estaría bárbaro, le daría mayor transparencia y menor controversia, porque de esta manera al momento de otorgar una categoría lo único que se tendría que hacer sería agarrar los legajos de cada una de las personas que juntaron suficientes méritos para ocupar el cargo y el que tenga mayores logros lograría el cargo, limitando así las quejas de las que te hable antes.

Entrevista al Jefe de Personal de la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" – Francisco Bilbao

1. ¿Qué opinas sobre regularizar la oficina de personal transformándola en una dirección de Gestión Estratégica de R.R.H.H?
2. ¿Como pensás que debería organizarse la estructura actual que maneja personal para lograr esa conversión?
3. ¿Por qué crees esto?
4. Obviamente al crear y regularizar todo lo que es el R.R.H.H dentro de la institución nos va a servir para regularizar la formación y la capacitación, ¿Crees que la nueva dirección debería tener cierta autonomía para manejar estas instancias ?
5. ¿Crees que mejoraría mucho el nivel de los empleados con el ingreso por concurso y oposición como dice en el C.C.T?
6. Y con respecto a la formación y capacitación ¿crees que es necesario?
7. ¿Qué pensás con respecto a regularizar la forma en que la gente obtenga el escalafonamiento adecuado, osea realizar una evaluación de desempeño al personal, en donde se midan logros tanto en los resultados laborales como el comportamiento y el cumplimiento?
8. Por último, ¿Qué te parece motivar al personal, haciendo un sistema de reconocimiento, al cumplimiento, al buen desempeño y al esfuerzo personal?, haciéndole distinciones en los legajos personales, para que el día de mañana al surgir la posibilidad de promoción en la categoría ser el primero en obtenerla.

- 1- A mi entender la transformación seria muy positiva, por que se sigue trabajando de forma muy rudimentaria y sin los adelantos que la situación requiere haciendo muy lento todo el desarrollo administrativo.
- 2- La estructura se tendría que organizar respetando los cargos y las funciones de cada uno de los integrantes del departamento. Como así también todos tienen la obligación de conocer toda la actividad que lleva adelante dicho departamento.
- 3- Creo esto porque es la forma en que debería trabajar un departamento donde pasa por distintas situaciones pasa todo el personal que trabaja en un instituto, manteniendo un flujo constante de comunicación y retroalimentación.
- 4- Si, debería ser así porque el director de un departamento es la persona con mayor conocimiento y eso le da el aval para por dictaminar si el ingresante tiene algún conocimiento o capacitación para el cargo a cumplir.
- 5- Obviamente que si porque estaríamos frente a ingresantes con por lo menos un conocimiento al menos teórico del funcionamiento y de los reglamentos.
- 6- Es muy necesario. Porque el que te habla empezó con funciones en Servicios Generales. Y hace mas de 3 años soy jefe de personal, trabajando junto a otras 3 personas más y creo que me falta más capacitación y en este departamento los conocimientos en informática y jurídica son fundamentales.
- 7- Para mi la forma de escalafonar el personal, debería ser no solo teniendo en cuenta la antigüedad (salvo en casos donde haya igualdad de condiciones), si no tenerse en cuenta la calidad de la función, cumplimiento a las normas y reglas (explicitas e implícitas), ambición y predisposición para los logros.
- 8- Si, me parece lógico que todo quede plasmado en los legajos personales y que tenga incidencia sobre los ascensos, no llegando a que se vuelva competitivo,

usando dicho recurso como único motivo para que el agente cumpla con sus funciones.

Entrevista a la Directora de Personal de la Universidad Nacional de Rosario – Mary Zakur.

Cuestionario Personal U.N.R

1- ¿Cuales son las áreas específicas de la dirección de personal?

- a - Dirección de despacho
- b - Registro, control y reparos legales
- c - Registro de documentación y jubilación
- d - Control y fiscalización
- e - Situación de revistas e incompatibilidades

2- ¿Hasta donde pueden tomar decisiones en cuanto al ingreso y capacitación del personal?

Personal se encarga de los ingresantes recién a partir de la designación por parte de la Dirección de Administración (cuando ya ingresó) La dirección de personal se ocupa de la documentación ajustada a normativas vigentes del personal ya designado .

Queda claro entonces que la incorporación del personal esta a cargo de la dirección de administración U.N.R.

3- Manual de procedimientos:

¿Existe algún manual de procedimientos?

No, no hay manual de procedimientos desde hace años.

A- Si existe

B- Hasta donde el MP unifica procedimientos

4- ¿Hasta donde cree necesario transformar personal de la U.N.R. en gestión estratégica de R.R.H.H?

A- ¿Por que?

Cree que no, al menos en esta gestión pero no opina acerca de futuras gestiones. Conoce de la disposición emitida por el C.C.T acerca del ingreso por concurso pero lo sitúa en un plano futuro posterior al ingreso de personal a planta permanente según esta ocurriendo actualmente.

5- ¿Cuales son los procesos de ingreso de personal?

(Llamado a concurso, entrevista, inducción)

Como explico anteriormente el personal es ingresado por la dirección de administración, desconoce como se produce la inducción y expresa que la capacitación la toma a cargo la secretaria de acción gremial. Por ende no existe un criterio ordenado, orgánico y planificado para acometer esta instancia.

En las unidades académicas (facultades y colegios) se repite el mecanismo aquí explicado.

Canales de Recursos Financieros sustentables en el tiempo.

Crearemos los canales que nos permitan contar con los recursos financieros capaces de dar sustentabilidad en el tiempo a este proceso de formación y capacitación.

- Gestionando los fondos suficientes para la operación de esos cambios, mediante los siguientes pasos:

- Solicitar mediante nota a la Dirección de la Escuela el permiso para implementar el proceso de cambio.
- Una vez dada su aprobación, se cursará a la Secretaría Financiera de la Escuela el pedido de material necesario.
- La Secretaría Financiera expide el informe si hay disponibilidad presupuestaria.
- Una vez autorizado el gasto se cursará una solicitud realizando el pedido formal de los materiales.
- La Oficina Financiera da inicio a la contratación pertinente según los montos presupuestados.

- Capacitar y actualizar constantemente al personal asignado.

A esto lo haríamos mediante la efectivización de acuerdos con facultades de nuestra universidad, que nos brinden el conocimiento y el manejo de tecnologías actualizadas. A esta capacitación debemos agregarle la constante formación acerca de la misión y visión de nuestra institución.

- Organizar. una vía de soporte económico presupuestario que perdure en el tiempo y que sea suficientemente ágil para proveer soluciones en esta área vital.

Este ítem podría llevarse a cabo mediante un incentivo ad hoc por parte de la cooperadora y el propio producido por la dirección en concepto de colaboración monetaria por la emisión de certificados.

El personal de esta área de Recursos Humanos deberá concurrir a los cursos de capacitación convenidos con los profesionales especializados.

Dichos cursos deberán realizarse los días y horarios a convenir con los Institutos o Entidades capacitadoras, al igual que su duración.

Su modalidad de dictado será acordada con los docentes y el solicitante de la capacitación. Su cursado se hará en las instalaciones de nuestra Escuela.