

**TECNICATURA
UNIVERSITARIA EN
ADMINISTRACION PÚBLICA**

**TRABAJO FINAL
2009**

TEMA: “MOTIVACION LABORAL”



**Realizado por: Marcela Heredia
Verónica Vadala**

**Profesora: Paola Giampaoli
Profesor: Enrique Bares**

ÍNDICE

1. Capítulo 1: Motivación Laboral	1
1.1 Introducción	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Problema Focal	8
1.4 Objetivos Generales	8
1.5 Objetivos Específicos	8
1.6 Tipo de Estudio	8
1.7 Etapas de la investigación	9
2. Capítulo 2: Marco Teórico	10
2.1 Introducción	10
2.2 Teorías de la Motivación	11
2.3 Desarrollo de la teoría utilizada	18
2.4 Conclusiones	22
3. Capítulo 3: Plan de Mejoras	26
3.1 Introducción	26
3.2 Propuestas	26
3.3 Plan de Capacitación	27
4. Glosario	38
5. Bibliografía	39
6. Anexos	40

TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACION PÚBLICA

TRABAJO FINAL

CAPITULO 1 - MOTIVACION LABORAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es el de aportar elementos que ayuden a conocer un poco más sobre la motivación laboral en el ámbito de la Administración Pública, específicamente en el Departamento Alumnado de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Rosario.

A través de nuestra experiencia, al ser trabajadores de la Administración Pública por 25 años, sabemos que todo recurso humano en toda organización es de vital importancia, debido a que dicha organización puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, y no será suficiente para obtener buenos resultados con respecto a la eficiencia y eficacia en el trabajo. Solo las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por lo tanto su importancia es invaluable.

La significación del papel que juegan los empleados y su administración es materia de análisis constante, como hemos leído en muchos artículos y congresos de administración pública.

Dentro de nuestra organización existen una serie de problemas bastante graves que dificultan obtener buenos rendimientos en cuanto al personal, y estos son la ineficiencia, la incapacidad de generar soluciones, la escasa motivación, la falta de capacitación, mucho personal en algunos lugares y en otros poco, escasa comunicación, etc. Otro inconveniente es que nos encontramos influidos por variables políticas, sociales,

económicas, etc.; que no son a veces manejables por las personas de la organización, y que junto con factores internos, constituyen una relación de la cual surge como consecuencia la falta de eficiencia en el trabajo.

A través de varios años, el número del personal ha crecido lentamente y poco a poco, esto ha conducido a un exceso de personas trabajando dentro de la organización y es aquí donde nos damos cuenta que es necesario crear una propuesta que permita poner orden, reestructurando la gestión de los recursos humanos.

Hemos observado que las exigencias de nuestra organización y sus necesidades no conciben con las aspiraciones del personal y su conducta en los cargos que ocupan, ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización además de encontrarse casi siempre disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en sus tareas sean lo esperado.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

La sociedad y sus cambios están generando demandas a los empleados de la administración pública, entre ellas, propiciar ambientes que favorezcan la espontaneidad, la iniciativa y la originalidad a través de diferentes estrategias de gestión. En este contexto, se convierte en una prioridad que los no docentes tengan una actitud positiva o constructiva hacia la institución donde se desempeñan o en caso contrario que la institución desarrolle mecanismos para transformar dicha actitud.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, relaciones interpersonales y características individuales (Strauss y Sayles, 1992). Un empleado no docente puede generar cambios de conducta en la dinámica social, si se siente motivado, satisfecho y comprometido con el trabajo.

Con respecto al Departamento Alumnado y a la luz de la investigación desarrollada por el equipo, describiremos primeramente como se produce el trabajo en este Departamento.

En dicho recinto se encuentran trabajando 18 empleados no docentes, con diferentes trabajos para realizar. Por este lugar transitan alumnos, docentes y no docentes Secretarios de Cátedra con diversas actividades a realizar en conjunto con este Departamento. Las Carreras que se cursan son Medicina con su nuevo Plan 2001 y alumnos que todavía están cursando 5to y 6to año del plan 98. También se cursa la Carrera de Licenciatura en Fonoaudiología y la Licenciatura en Enfermería en sus dos ciclos. En cuanto a la infraestructura, este Departamento ha sufrido importantes cambios, tendientes a descomprimir un poco los espacios y el personal, dividiendo las diferentes áreas. De ésta forma, las secciones Ingresos y Egresos fueron trasladadas, la primera al CUAS II, que forma parte de un edificio nuevo conectado con el Hospital Provincial del Centenario, y la segunda a una secretaría que se encuentra justo frente al Departamento Alumnado.

En cuanto al tiempo los empleados se encuentran rebalsados de trabajo y llegan a un punto donde hacen el trabajo que sea necesario en un momento determinado, por lo cual no se encuentran los tiempos suficientes para por ejemplo realizar el archivo de resoluciones, legajos, etc., lo que torna a la oficina en un verdadero caos para todos. Los podemos ver toda la jornada de trabajo atendiendo a la gente que entra constantemente a la Secretaría y este entrar y salir de personas en la oficina no les permite concentrarse en sus tareas, ya que a cada momento las deben interrumpir para atender, otro inconveniente que se les presenta es que cuentan con solo dos ventanillas de atención al público, lo que reduce la atención por estos efectores y los alumnos ingresan directamente a la Oficina para recabar cualquier tipo de información.

Con respecto a los incentivos no monetarios en este Departamento son muy limitados, ya que siempre el trabajo los rebalsa y no les permite a sus empleados tomar días

compensatorios, o vacaciones acumuladas y si una semana tiene algún día festivo, ya están pensando que es un día perdido para avanzar con sus tareas diarias y saben que se sentirán recargados al día siguiente. En lo referido a los incentivos económicos, el jefe les comunica quien desea quedarse después de su jornada laboral, limitando la cantidad de personas que realmente sean necesarias para realizar algún trabajo específico, esta actividad solo se realiza si es necesario por algún contratiempo que se haya dado en el trabajo, esto se abona a modo de horas extras la Asociación Cooperadora de la Facultad, para lo cual el empleado que acepta quedarse luego, para cobrar las horas deberá entregar una factura monotributista que no siempre tiene a su alcance.

Pero localizaremos un poco más nuestra atención en la división de este Departamento que cuenta con un Director Administrativo que coordina y supervisa los Departamentos y Divisiones a su cargo.

Un Jefe de Departamento que organiza las tareas a nivel de su Departamento, brinda asesoramiento a los niveles superiores y supervisa y controla el personal a su cargo.

Tres Jefes de División que corresponden al Área Ingresos y al Área Egresos, y un sub. Jefe de Departamento.

Se completa el plantel con seis empleados del tramo inicial que efectúan tareas de colaboración y apoyo. Todo este personal es de planta permanente, y sólo dos de los cargos superiores son concursados. Además de todo este personal, prestan servicios en el Área Egresos dos empleadas contratadas, con contratos Referencia 095, que son las que realizan los trámites de diplomas.

El Departamento Alumnado, que depende de la Secretaría de Políticas Estudiantiles, atiende las necesidades administrativo – académicas de 13.000 alumnos aproximadamente, sin contar los de postgrado, entre las carreras de medicina, fonoaudiología y enfermería, y 1023 profesores entre titulares y adjuntos, sin contar los JTP y ayudantes de cátedra.

Hay una estimación de 1702 ingresantes a medicina, 240 a fonoaudiología y 550 a enfermería para el año 2010. El total de empleados administrativos, de servicios generales y mantenimiento, asciende a 369 personas.

El Área Egresos, atiende en la actualidad, con dos empleadas trabajando por la mañana, más dos empleadas de apoyo, alrededor de 1.800 egresos de medicina al año.

Como vemos, la población estudiantil crece a un ritmo acelerado, mientras que el plantel de empleados está prácticamente estático y con recursos muy limitados en cuanto a soporte informático y capacitación específica y permanente.

Observamos, en la Secretaría de Políticas Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Médicas, una organización con una estructura jerárquica constituida de la siguiente manera:

Cumbre Estratégica conformada por la Secretaría de Políticas Estudiantiles y la sub. Secretaría de Políticas Estudiantiles: su función es definir, marcar el camino, tomar responsabilidades, se ocupa también de las relaciones con las redes, por ejemplo con el Centro de Estudiantes y también con la Asociación Cooperadora, es el nivel que tiene más relación con el entorno.

Luego vemos una Línea Media formada por los Directores Administrativos de la Secretaría, del Departamento Alumnado y del Departamento Bienestar Estudiantil.

El Director Administrativo del Departamento Alumnado tiene como funciones: entender en la aplicación de reglamentaciones vigentes en materia de inscripciones, regularidad, y situación académica.

Los Directores de línea media, ejercen autoridad directa sobre los empleados del núcleo operativo: comunican y supervisan el cumplimiento de las resoluciones vigentes y en vías de promulgación, con relación a lo administrativo académico. Coordinan e informan en sentido ascendente las dificultades o problemáticas que surjan a raíz de modificaciones en planes de estudio, reglamentaciones, regularidades, situaciones académicas, así como

transmiten en sentido descendente las disposiciones y decisiones de la Cumbre Estratégica.

El Núcleo Operativo está conformado por todo el personal del Departamento Alumnado, donde a su vez hay un Jefe de Ingresos, un Jefe de Egresos, un Jefe Administrativo y personal de planta, que son los que realizan las tareas relacionadas con los servicios dirigidos a los alumnos.

El staff de apoyo es un área que brinda un servicio importante al núcleo operativo de la Secretaría de Políticas Estudiantiles, y es el Centro de Cómputos: esta es un Área dependiente de la Secretaría General de la Facultad, y tiene como funciones el mantenimiento de software, hardware, redes y manejo de claves de accesos con sus distintos niveles.

Como staff de apoyo también se encuentran la imprenta, encargada de proveer formularios impresos, la fotocopidora, prestando un servicio importante para las oficinas, y el agrupamiento de Servicios Generales, que se ocupa de la limpieza y acondicionamiento de los espacios físicos utilizados por el núcleo operativo para desarrollar sus tareas.

Luego para seguir informándonos investigamos las relaciones de autoridades y comunicaciones informales.

Para entender un poco más las relaciones de autoridad y comunicaciones en nuestra organización, basándonos en entrevistas personales llegamos a observar que el Centro de Estudiantes ejerce gran influencia sobre la Cumbre Estratégica de la Secretaría de Políticas Estudiantiles, alcanzando una fluida comunicación con ese ápice y logrando tomas de decisión por parte de ella, que a menudo no son adecuadamente "bajadas" por los canales formales de comunicación (Directivos de Línea Media) para ser llevadas a cabo por el Núcleo Operativo.

Esto sucede cuando se toman decisiones inconsultas que afectan a la Línea Media, que posee la información más completa en cuanto a lo administrativo – académico.

Observamos que la Cumbre Estratégica se centra mucho en resolver los conflictos planteados por los grupos de presión, pasando a veces por alto a los Directivos de Línea Media, al ignorar los procedimientos administrativos, por ejemplo al acceder a realizar cambios en las fechas de exámenes sin consultar al Director de Alumnado, lo que dificulta la coordinación de las actividades departamentales, o cuando se entregan turnos para egresos, paralelamente a los ya entregados por el Área Egresos del Departamento Alumnado, sin tener en cuenta el escaso personal afectado a dicha tarea, o también cuando se autoriza el ingreso de alumnos fuera de los términos correspondientes o sin realizar el curso de ingreso obligatorio para todos los ingresantes.

Asimismo, y a pesar que esta Cumbre Estratégica tiene a su alcance el manejo de mayores recursos (financieros, caja chica, poder de decisión), su autoridad muchas veces no es legitimada y son en realidad los integrantes de la Línea Media (Directores Administrativos) los que suelen ejercer un poder e influencia considerables, debido a su acceso a la información, y a través de ella al control de personas y recursos que no llegan a manos de los funcionarios políticos de la Cumbre Estratégica (que no son de carrera).

Los Directores Administrativos (Línea Media) basan su legitimidad en el hecho que acumulan una gran información con respecto a normas, procedimientos, rutinas administrativas, que los Secretarios políticos de turno (Cumbre Estratégica) no poseen, por lo que muchas veces a la Cumbre Estratégica no le resulta posible tomar decisiones, incluso las más rutinarias, sin consultar previamente a los Directores de la Línea Media, por lo que se produce una relación de mutua dependencia entre la Línea Media y la Cumbre Estratégica.

Así, estos Directores están en condiciones de hacer uso estratégico de su capacidad para interpretar y aplicar las normas, aunque no hayan sido quienes las estipularon, pero sí aportaron información para crearlas.

La Línea Media cuenta con la cooperación del Núcleo Operativo, ya que se encuentra en relación más cercana con éste que la Cumbre Estratégica, y por lo tanto tienen mayor comunicación, tanto formal como informal.

Por todo lo descrito por nuestro grupo respecto a este Departamento comenzamos a plantearnos investigar desde los conceptos básicos hasta como se manifiesta la motivación en estas personas trabajadoras de Alumnado.

1.3 PROBLEMA FOCAL

La motivación en el ámbito laboral del Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Rosario.

1.4 OBJETIVOS GENERALES

*Optimizar las herramientas laborales en el Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.N.R.

*Analizar los niveles de motivación que refleja el personal no docente del Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.N.R.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

*Optimizar el incentivo laboral para el personal de Departamento Registros de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas.

*Optimizar los canales de comunicación con Secretaria de Políticas Estudiantiles.

*Generar mecanismos de Capacitación para todos los niveles del plantel administrativo del Departamento Registro de Alumnos.

*Mejorar las condiciones edilicias del ámbito de trabajo.

*Delimitar funciones y roles de las personas que trabajan en el Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.N.R.

*Reglamentar las funciones y los roles de cada empleado del Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.N.R.

1.6 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo corresponde a una investigación que primeramente fue de orientación teórica, realizada a través de una lectura intensiva bibliográfica fundamentada en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídas de textos, documentos, monografías, ensayos, que fueron conformando el material de lectura que nos permitió analizar el problema y así poder elaborar una reflexión acerca de los alcances de la motivación en el trabajo y sus diferentes conceptos y teorías.

Luego se abordaron las técnicas de entrevista y encuesta para realizar las conclusiones finales del lugar de estudio en este caso.

1.7 ETAPAS DE LA INVESTIGACION

La investigación contó con cuatro etapas principales:

La primera etapa se refirió a la búsqueda y revisión de información bibliográfica sobre motivación en el trabajo, a través de fuentes primarias de información. Las actividades fueron: a) búsqueda de libros y artículos en bibliotecas; b) buscamos publicaciones electrónicas; c) hicimos dos entrevistas a psicólogos expertos en el tema motivación laboral.

La segunda etapa fue realizar los resúmenes de los textos priorizando los aspectos más importantes.

La tercera etapa consistió en revisar textualmente todas las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados para sacar conclusiones de sus dichos y relevar información.

Y en la cuarta y última etapa realizamos el análisis de los resultados obtenidos y la interpretación a la luz de todos los antecedentes teóricos para lograr la realización de la conclusión final y poder aportar nuestras vivencias sobre la motivación laboral de este grupo de trabajo analizado.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCION

A fines de introducirnos en el tema de la motivación, nosotros tenemos una idea asimilada de lo que este concepto abarca, pero haremos hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

Etimológicamente, el termino motivación procede del vocablo latino Motus y tenia que ver con aquello que moviliza al sujeto para ejecutar una actividad. En el lenguaje popular, una persona esta motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Así podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta en el fin de conseguir dicha meta (Trechera, 2000).

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que empuja al sujeto desde afuera y aquí es donde nosotras a través de esta investigación hemos observado como se distingue entre el motivo y el incentivo.

Motivo: variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.

Incentivo: es un factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

En los últimos años numerosos estudios e investigaciones han intentado explicar la compleja conducta de la gente en el trabajo, es por ello que las organizaciones, necesariamente, deben conocer las motivaciones y necesidades humanas y las razones que impulsan a las personas a trabajar activa y eficientemente. La inquietud sobre el tema fue despertada principalmente por el movimiento de relaciones humanas, en donde la motivación, jugaba un papel importante en la productividad, sin embargo, se encontraron con que no existía un marco motivacional que les sirviera de referencia hasta que Maslow (1943), publico su Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

2.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION

A pesar que en nuestro trabajo no utilizaremos todas las teorías de motivación, presentaremos un pequeño resumen de ellas a manera de contar con un contexto teórico. Las formulaciones teóricas tratan de describir la relación entre conducta y resultado en el lugar de trabajo. Estas se pueden clasificar fundamentalmente en cuatro categorías:

*TEORIA TRADICIONAL

*TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

*TEORIAS DE CONTENIDO

*TEORIAS DE PROCESO

TEORIA TRADICIONAL

Surgió de Frederick Taylor, quien soluciono el problema de la desigualdad de la compensación creando un sistema por el cual compensaba al trabajador según la cantidad que producía. Y al darse cuenta de que era necesario crear una norma razonable de desempeño, pudo establecer de "forma científica" normas de desempeño. Esta teoría se basa en el supuesto que el dinero es un motivador primario, en base a esta suposición, las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que si la empresa es eficiente, los trabajadores producirán más.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo realizo junto a sus colaboradores en la planta de Western Electric Company, una de las investigaciones que mas despertó el interés por el estudio de la motivación, al diseñar un programa de investigación para estudiar los efectos de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores. Este estudio le permitió a Mayo y a sus colaboradores

llegar a la conclusión que los individuos son motivados no solo por incentivos económicos sino también por otros de diferente carácter: sociales, psicológicos, etc.

Existen muchas otras teorías sobre la motivación, sin embargo los dos grupos de teorías que han recibido mayor atención son las de procesos y contenidos. (14)

TEORIAS DE CONTENIDO

Enfocan los factores que dentro de la persona activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Buscan determinar cuales son las necesidades que motivan a la gente. Estas teorías son:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: dicho autor postulo que todo individuo tiene cinco necesidades básica que están ordenadas jerárquicamente desde el mas bajo nivel donde se encuentran las necesidades fisiológicas, hasta las del nivel mas alto, donde se ubican las de realización personal.

***Necesidades Fisiológicas:** alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.

***Necesidades de Seguridad:** estar libre de amenazas, o sea la inseguridad ante sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas.

***Necesidades de pertenencia social y amor:** amistad, afiliación, interacción y amor.

***Necesidad de estima:** autoestima y necesidad de que otros nos estimen.

***Necesidad de realización personal:** necesidad de realizarse mediante la maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Teoría de necesidades de existencia, relaciones y progreso (ERC) de Alderfer: este

autor toma las necesidades de Maslow y las agrupa en tres categorías básicas. A diferencia de Maslow, Clayton Alderfer señala que no todo el mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas. Encontramos:

***Necesidades Existenciales:** comprende además de las necesidades fisiológicas señaladas por Maslow, el sueldo, beneficios adicionales y condiciones de trabajo.

***Necesidades de Relaciones:** comprende las categorías social y de pertenencia de Maslow.

***Necesidades de Crecimiento:** abarca el deseo de la persona de confiar en si mismo y de ser productivos, que traslapan las necesidades de estima y realización personal reconocida por Maslow.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg: Un aspecto importante de esta teoría es que la terminología esta orientada hacia el trabajo. Se conoce comúnmente como la Teoría de la Motivación-Higiene, ya que el autor clasificó los aspectos relacionados con la motivación en el trabajo.

El primero se refiere a las **condiciones extrínsecas** del puesto o factores de higiene que producen insatisfacción en los empleados si no se encuentran presentes, sin embargo, si existen tales condiciones la motivación no aparecerá necesariamente. Estos son:

*El Salario

*La Seguridad

*Las condiciones de trabajo

*El Status

*Otros

El segundo factor se refiere a una serie de **condiciones intrínsecas** del puesto que funcionan como condicionantes de la motivación, si estos se encuentran presentes no producen insatisfacción. Estos factores motivadores son:

- *El logro
- *El reconocimiento
- *El Ascenso
- *La posibilidad de progreso
- *Otros

Herzberg y Maslow tienen puntos de vista muy similares en sus apreciaciones sobre la motivación, las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia están relacionadas con los factores higiénicos antes mencionados. Las necesidades de estima y autorrealización concuerdan con los factores motivadores.

Teoría de las Necesidades Aprendidas de Mc Clelland (1989): este autor propuso una teoría de la motivación basada en los conceptos de aprendizaje, y considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Estas necesidades son:

***Necesidades de logro:** esta presente en individuos que se fijan metas y utilizan sus destrezas para alcanzar esas metas.

***Necesidades de afiliación:** se manifiestan por el deseo de interactuar con la gente y de preocuparse por la calidad de sus relaciones.

***Necesidades de poder:** la persona se concentra en tener poder y ejercer autoridad.

Según este autor, el proceso de aprendizaje tiene como resultado que los individuos desarrollen configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa

tiende a repetirse con mayor frecuencia. Los individuos que experimentan una gran necesidad en un área no necesariamente tendrán poca necesidad en otras.

TEORIAS DE PROCESO

Son aquellas cuyos objetivos responden al proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta. Estas son las siguientes:

Teoría de la Fijación de Metas: Desarrollada por Edwin Locke en 1969, propone que las metas conscientes, las intenciones del individuo, son las determinantes primarias de su comportamiento. Meta es un objetivo y propósito consistente que los individuos pretenden lograr, el objetivo es la finalidad de la acción.

En su teoría Locke hace referencia al factor de dificultad de la meta, al lograrla el trabajador experimentará una mayor satisfacción y un mayor desempeño, siempre y cuando la meta sea aceptada y percibida por el trabajador como alcanzable.

Las metas asignadas deben ser aceptadas por el trabajador, si se quiere un esfuerzo por parte de este para alcanzarlas, de ocurrir esto, existiría una relación mas entre la dificultad de la meta, el rendimiento del trabajador. Por el contrario, cuando la meta no es aceptada por el individuo se crea un rechazo, por lo que no existirá el esfuerzo para alcanzarla, y el no compromiso por parte del individuo.

Considera el autor, que la retroalimentación al trabajo debe estar siempre presente, puesto que así funcionara la fijación de metas como herramientas de motivación, ya que la misma permite darle a conocer al trabajador, su nivel de desempeño y de éxito alcanzado. Cuando la persona este trabajando por debajo de la meta fijada, podrá dirigir su acción para mejorar y alcanzarla. Y si esta trabajando o rindiendo a un mismo nivel, podrá sentirse feliz y satisfecho.

Teoría del Reforzamiento: Teoría que se desarrollo a partir de las investigaciones con animales de F.B.Skinner y condujeron a la utilización del condicionamiento operante. La frase modificación del comportamiento, suele utilizarse para describir el condicionamiento operante, luego modificación del comportamiento se define como el aprendizaje individual por medio del reforzamiento.

El reforzamiento es considerado un principio del aprendizaje imperante. Existen varios principios del condicionamiento operante que pueden contribuir con los gerentes a influir en los comportamientos. Estos principios son:

- *Reforzamiento Positivo
- *Reforzamiento Negativo
- *Castigo
- *Extinción

Reforzamiento Positivo: es la acción o cosa que aumenta la probabilidad que algún comportamiento en especial, se repita. Los gerentes suelen utilizar el reforzamiento positivo para modificar el comportamiento, en algunos casos, los reforzadores funcionan como se esperaba, sin embargo, no modifican el comportamiento en la dirección esperada a causa de determinadas contingencias.

Reforzamiento Negativo: intensifica una respuesta porque esta elimina algún estímulo doloroso o desagradable, o permite que el organismo lo eluda.

Castigo: es la consecuencia incomoda, desagradable de una respuesta de comportamiento en particular. Estímulo que al presentarse disminuye la probabilidad de que un comportamiento no deseado se produzca.

Extinción: es una táctica usada para eliminar un comportamiento no deseado al aumentarse el estímulo que lo rechazaba.

Teoría de la Equidad: Stancey Adams (1962) Lo principal de esta teoría es que los empleados establecen comparaciones sobre sus esfuerzos, sus recompensas y las de los otros que están en condiciones similares de trabajo.

Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus esfuerzos y sus recompensas es equivalente a la relación de otros empleados.

Existe injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes, la percepción de esa injusticia es la que crea tensión para restablecer la equidad, a mayor injusticia, mayor tensión. La mayor parte de la investigación sobre esta, se ha enfocado en una paga como resultado básico.

Teoría de la Expectativas: Esta teoría fue desarrollada por Vromm en 1964, pero ha sido completada por Porter – Lawler, 1968. Esta teoría considera a la motivación como un proceso que regula la selección de los comportamientos. Vromm sugiere que los individuos son motivados en sus trabajos a elegir entre un ritmo moderado o rápido tomando el individuo esa opción. Si la persona considera que su esfuerzo será retribuido de manera adecuada habrá un esfuerzo motivado: tomara la opción de trabajar de tal manera que pueda recibir una recompensa deseada. Vromm opino que la motivación es el resultado de la conjunción de tres variables:

*Expectativas: es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

Ej. ¿Qué imagen construye el sujeto de si mismo? ¿Se siente capaz? ¿Tiene formación?
¿Esforzándose obtendrá lo que pretende?

*Instrumentalidad: idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.

Ej.: ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Es decir, si consigue un determinado resultado, ¿servirá para algo?

*Valencia: la fuerza de preferencia de una persona por percibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene por alcanzar una meta.

Ej. ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad? ¿Qué deseo o interés tiene para realizarla?

Aquí vemos que evidentemente, si alguien no se siente capaz, o supone que no va a repercutir en nada el esfuerzo que haga, o no tiene ningún interés por dicha tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

2.3 DESARROLLO DE LA TEORIA UTILIZADA

A continuación desarrollaremos la Teoría que hemos elegido como central para nuestra investigación y se trata de la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Como ya hemos hecho referencia a la misma, esta teoría se centra en el ámbito laboral. A través de las encuestas y entrevistas realizadas observamos que cuando las personas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como, los logros, el reconocimiento, o el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo comprobamos que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan por eso en esta teoría Herzberg divide los factores en higiénicos, que son los externos a la tarea y cuya satisfacción elimina la insatisfacción, sin garantizar que se traduzca en

esfuerzo hacia el logro de resultados, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Luego percibimos los factores que Herzberg denominó motivadores que en nuestro caso hacen referencia al trabajo en si, cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor.

En las entrevistas realizadas pudimos analizar otra percepción subjetiva de la palabra motivación ya que al preguntarles que era para ellos estar motivados sus respuestas fueron enfocadas a lo que es **incentivo**, la mayoría en un 80% de los entrevistados dijo que su oficina no cumplía con las necesidades de espacio, de materiales, como hojas, papel, biromes etc. y tampoco las computadoras se encontraban en un estado óptimo para realizar el trabajo. Otro punto fue si les gustaba el trabajo a lo cual la mayoría respondió que era bastante rutinario y poco estimulante ya que lo podrían hacer con los ojos cerrados y que el Director de ese área tiene mucha capacidad pero poca decisión ya que las decisiones allí pasan por la Cumbre Estratégica siempre vinculada a los grupos de presión, los cuales como ya dijimos no tienen el conocimiento ni la experiencia en los procedimientos administrativos. Otra de las opiniones con respecto a la motivación fue que para ellos motivar es premiar el trabajo que uno hace y para otros entrevistados motivar es subir el salario.

El Director en su opinión dijo que no le permiten tener iniciativa de nada solo cumple ordenes de la Secretaria de Políticas Estudiantiles y que dicho sea de paso no le consultan nada, para el la única motivación es ir a trabajar, aprender nuevas cosas y tratar de solucionar los problemas del momento lo mejor que pueda y lo dejen.

El jefe de Ingresos se explayó diciendo que lo haría sentir motivado el poder tener una pronta respuesta por parte de las autoridades sobre el material de trabajo y el personal

que se necesita para afrontar la inscripción a las carreras, pudiendo así tener una adecuada articulación comunicacional con las decisiones políticas que adoptan las autoridades. El porcentaje restante 20% de los entrevistados respondió no dándole ninguna trascendencia a dicha palabra diciendo que lo importante era el trabajo estable que tenían con sus beneficios sociales y el resto es ir a trabajar para solventar con el sueldo a su familia.

Pero nuestro grupo se sintió interesado en investigar un poco más sobre la palabra incentivo, ya que los entrevistados poseían diferentes conceptos del mismo y luego de hacer varias consultas bibliográficas sacamos como conclusión que sin lugar a dudas el incentivo es extrínseco pero no por eso menos importante.

Encontramos las Teorías del incentivo donde la explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, McClelland, Skinner, Ritzer. El incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado y básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae.

Aquí podemos ir entendiendo a nuestros entrevistados cuando mencionan sus necesidades de material para su oficina por ejemplo, donde sienten que no tenerlo los desmotiva por completo al no poder sentirse útiles y no por su propia decisión sino porque nadie se fija en las condiciones extremas de falta de insumos en las que ellos deben responder a su puesto de trabajo.

Vemos como el incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo mas probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación. La distinción entre los factores extrínsecos e

intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo, fueron definidos por F. Herzberg (*).

En los factores extrínsecos que son los que no provienen de la persona sino que surgen de la organización, los empleados en nuestro caso los asociaron con las políticas de la organización, con el tipo de liderazgo, con las condiciones de trabajo, o con el sueldo. Y en el caso de los factores intrínsecos los empleados los relacionaron cuando nos dijeron que el trabajo era rutinario, que no existe el reconocimiento de ninguna forma, ni progreso o posibilidades de crecimiento.

Queremos hacer una referencia con respecto a los incentivos monetarios ya que hay quienes sostienen que se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aún considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios. Si tenemos presentes que los incentivos no monetarios pueden ser dirigidos a lo que es intrínseco o extrínseco a la relación del individuo con su trabajo, se puede inferir que para ambos es posible generar políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos que promuevan, a través de diferentes instrumentos, la motivación de las personas.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

(*) Frederick Herzberg: One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review - 1968

Estas políticas procuran, a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma. Es muy importante tener en cuenta por parte de los jefes la importancia que tiene la comunicación como un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional interno. Asimismo, pueden desarrollarse políticas y prácticas de Recursos Humanos para diseñar e implementar programas de incentivos externos a la persona en su relación con el trabajo, también de carácter no monetario, y dirigidos a obtener una respuesta motivada de los empleados. Entre ellos hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento por meritos (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.) entrega de objetos distintivos de la organización, días adicionales de vacaciones, flexibilización en el horario de trabajo y todo aquello que la creatividad permita.

Tanto los incentivos no monetarios como los monetarios deben ser cuidadosamente gestionados, ya que hay dos razones que hacen fracasar cualquier programa de incentivos, una es que los premios no sean equitativos para todos los involucrados y la otra es que los premios no estén asociados a las pautas culturales de la sociedad en que interactúa el trabajador y los valores culturales de la organización.

2.4 CONCLUSIONES

Y aquí a modo de Conclusión nos introduciremos en el tema de la motivación en el ámbito laboral del Departamento Alumnado de la Facultad de Ciencias Médicas, nuestro equipo aporta su opinión desde el propio puesto que ocupamos, nuestra experiencia del tema es que en este tipo de organización burocrática, el trabajador muchas veces no está predispuesto a contribuir creativamente al desarrollo de las actividades de la organización,

ya que la retribución no es acorde al trabajo desarrollado por el empleado, sino que se retribuye el cargo, y no existen mecanismos de promoción o ascenso por mérito.

Tampoco existe la selección de postulantes para ocupar determinadas posiciones, por ejemplo: algunos Directores de Línea Media que acceden a esos cargos no poseen una capacitación de tipo formal en el área de administración de recursos humanos.

Muchos de estos Directores son promovidos por antigüedad, y por lo tanto se podría decir que a veces no están adecuadamente preparados para "coordinar y comunicar", a pesar de poseer amplios conocimientos sobre los procedimientos para llevar a cabo las tareas administrativas.

Lo mismo puede aplicarse a los Secretarios de turno (Cumbre Estratégica), promovidos a sus cargos por política, y que desconocen el funcionamiento, las normas, los procedimientos, la cultura y relaciones imperantes en las áreas a su cargo, que sí poseen los Directores de carrera (Línea Media) por lo que logran mayor comunicación y colaboración con el Núcleo Operacional.

Al no existir programas permanentes de capacitación para el personal de planta, y de acuerdo a la impresión generalizada que el mérito no sirve de nada, imperan una cierta apatía o indiferencia por las metas organizacionales, y priman la competición por los recursos (limitados) entre las diferentes áreas, y por las categorías o cargos entre los empleados, más que la cooperación o la creatividad.

En la Facultad de Ciencias Médicas, así como en toda la UNR, las oficinas de personal no gestionan, sólo administran el personal en determinadas áreas, como por ejemplo el control de asistencia y el pago de salarios. No se tienen en cuenta la motivación del personal, ni un sistema de incentivos (no sólo monetarios) ni la capacitación continua y adecuada a las tareas a desempeñar.

Asimismo, durante muchos años y hasta el día de hoy, el ingreso a la UNR no se realizaba por concurso, no se tenía en cuenta la capacidad (o no) del agente que

ingresaba, para ubicarlo en determinada dependencia, lo que ha determinado que el personal esté mal distribuido; hay demasiadas personas en algunas áreas, y en otras falta, como por ejemplo en nuestro caso, en el Departamento Alumnado no funcionan oficinas en el turno tarde, por falta de personal.

De igual modo, los ascensos de categoría se dan por antigüedad, cosa ésta a veces injusta, y que desmotiva al personal a capacitarse o a cumplir eficientemente sus tareas para ser promovido.

Por otro lado el clima organizacional, además, es un reflejo de la realidad nacional: carencia de valores, pérdida de interés, rutina, creencia de que el cambio es imposible, sobre todo en el sector público. Esto influye notablemente en la productividad, en el comportamiento del empleado, en su interacción con sus compañeros, con los alumnos y con la institución.

Si a la vez pensamos que la capacitación no ha sido hasta ahora prioridad en el ámbito de la administración pública, pues es lo primero que se recorta al faltar presupuesto, tenemos un personal que hace tiempo no está siendo adecuadamente preparado para realizar sus funciones, a la vez que el cambio en las nuevas tecnologías es vertiginoso y exige que se desarrollen nuevas habilidades para trabajar eficaz y eficientemente.

Estas permanentes innovaciones en la tecnología, por escasez de recursos presupuestarios, son incorporadas tardía e incompletamente en el ámbito de nuestra organización.

En el caso del Departamento Alumnado de la Facultad de Ciencias Médicas no vemos un programa de mantenimiento efectivo de los equipos informáticos, el personal encargado de estas tareas también está desactualizado y no posee presupuesto suficiente para la compra de insumos, repuestos, y nuevos equipos para reemplazar los que van quedando fuera de servicio.

Luego de analizar las entrevistas que se realizaron al personal, quedaron bastante definidas las situaciones problemáticas del Departamento Alumnado. Surgieron inquietudes con respecto a las condiciones edilicias, también respecto al Área de Egresos, se manifestaron molestos por la desorganización del Archivo, tampoco se ha podido implementar el sistema Guarani por no poseer recursos económicos, algunas de estas inquietudes no son abordadas, según la Cumbre Estratégica por no ser viables en este momento, pero saben que existen y llegado el momento se irán solucionando.

Con nuestro trabajo hemos querido investigar las pautas motivacionales de este Departamento tratando de proponer ideas que puedan ayudar a estas personas en el manejo de herramientas optimas para propiciar un ámbito de trabajo agradable y así cumplir sus objetivos laborales. Para ello se deberá implementar una política de desarrollo del capital humano, mediante planes de capacitación permanente e incentivos no solo económicos, que fortalezcan las actitudes, aptitudes y conocimientos en el personal ya ingresado, a fin de formar profesionales aptos, negociando la asignación de parte del presupuesto para ello.

También se podrá concensuar con la asociación gremial, mecanismos claros y eficaces se selección y distribución del personal, algo que parece factible a la luz de las disposiciones del Nuevo Convenio Colectivo de Trabajo, que implementa la admisión por concurso de antecedentes y pruebas de oposición.

Y para ir terminando nuestra conclusión queremos recordar que cualquier reforma requiere del establecimiento de incentivos capaces de modificar el comportamiento y el pensamiento de los actores básicos, es necesario movilizar a los individuos y los grupos en pos de una idea, y una visión compartida. Esta nos es una tarea de una sola persona, o de un voluntarismo político o de normas impuestas por la autoridad de un funcionario, hay que construir coaliciones, sumar voluntades, pactar, lograr la coincidencia de objetivos entre diferentes actores, vencer las resistencias activas o pasivas, romper

conductas cristalizadas activando mecanismos de estímulo que lleven a adoptar comportamientos nuevos, a sumarse a las iniciativas de reforma, a generar conductas que permitan la consolidación de los cambios en el tiempo.

CAPÍTULO 3 - PLAN DE MEJORAS

3.1 Introducción

En este trabajo desarrollaremos un plan de mejoras, llevado a cabo en el Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Rosario.

En este departamento se administra la información de los alumnos tanto en soporte cibernético como en papel, aquí se produce, almacena y luego se utiliza selectivamente la información.

En nuestra propuesta a través de lo investigado vemos como prioridad realizar un Plan de Capacitación en distintas etapas, abarcando diferentes categorías de empleados reunidos por grupos.

3.2 PROPUESTAS

Proponemos tres **CAPACITACIONES DEL PERSONAL**, las cuales las dividimos en tres etapas y las nombraremos:

Primera Etapa: "Capacitación para los Jefes Administrativos del personal no-docente de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNR.

Esta capacitación es de especialización, ya que se orienta a la profundización de conocimientos y experiencias o, al desarrollo de habilidades respecto a un área

determinada de actividad. Tiene como objeto ampliar, completar y desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones directivas o de gestión

Segunda Etapa: "Capacitación para el personal recién incorporado no docente del Departamento General Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNR".

Esta capacitación inductiva se orienta a facilitar la integración del personal nuevo ingreso.

Tercera Etapa: "Capacitación para el personal que esta realizando tareas en el Departamento General Registro de Alumnos"

Esta Capacitación preventiva esta orientada a prever los cambios que se producen en el organismo y por ende, en el personal, toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas puedan deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo organizacional.

3.3 PLAN DE CAPACITACION

PRIMERA ETAPA

Objetivo General

Contribuir a que los Jefes administrativos de cada Departamento de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNR incorporen una gama de herramientas conceptuales y prácticas para el diseño de actividades de dirección, motivación, liderazgo, logrando una cabal articulación con los procesos formales cotidianos que rubrican el quehacer de su cargo.

Objetivos Específicos

Propender a que los Jefes administrativos hayan adquirido y/o entrenado competencias en:

- *Planificación Estratégica
- *Reorganización dentro de concentraciones cada vez mayores de personal y recursos.
- *Incentivos dentro de la actividad administrativa.
- *Responsabilidades relacionadas con el manejo eficiente y transparente del presupuesto.
- *Contemplar a sus subordinados en sus aspectos cognitivo, motivacional, evolutivo y laboral.
- *Analizar aspectos de administración, socialización y desarrollo organizacional.
- *Ofrecer una comprensión básica de la administración y manejo de un departamento.
- *Adquirir habilidades necesarias para llevar a cabo el papel de líder.
- *Dominar los aspectos administrativos que se refieren a la administración de recursos humanos, físicos y financieros.
- *Adquirir el conocimiento para llevar a cabo la función de representatividad y armonización de las actividades del departamento y la institución
- *Tomar parte en la búsqueda de soluciones para problemas institucionales.

Modalidad

Será un cursado presencial para lograr una mayor articulación entre capacitador y capacitando, con regularidad y asistencia a definir.

Contenidos

Los contenidos fueron seleccionados en función de los destinatarios y de los objetivos de aprendizaje formulados.

Se espera que este recorte de contenidos resulte interesante para los participantes, que promueva la activación, revisión y enriquecimiento de sus conocimientos previos y el desarrollo de propuestas formativas superadoras, que den cuenta de distintas dimensiones del cambio conceptual.

Los contenidos se han agrupado en unidades temáticas.

Los ejes temáticos vertebrales a tratar serán:

*El papel de los Jefes administrativos según el Departamento donde cumplan sus funciones.

*Administración y desarrollo de personal, evaluación del personal no-docente y políticas e implantación de desarrollo de personal.

*Habilidades administrativas, estrategias de planeación, eficiencia en los programas, desarrollo organizacional, administración gerencial, planeación de proyectos y delegación de funciones.

*Presupuestación y reportes financieros.

*Habilidades personales, administración del tiempo y liderazgo de grupos.

*Investigación y desarrollo.

Primer Módulo:

¿Qué es un administrador?

¿Quiénes son los administradores de una Organización?

-Se presentan diversas opiniones acerca de la función de un administrador. Se analiza la relación entre el trabajo del administrador y el contexto en donde este se lleva a cabo. Se discuten las habilidades y cualidades que debe presentar un buen administrador.

El contexto del Departamento Universitario.

-Se analiza el contexto legal y constitucional, el Departamento y sus recursos; y el departamento y su cuerpo no docente.

Se espera que este recorte de contenidos resulte interesante para los participantes, que promueva la activación, revisión y enriquecimiento de sus conocimientos previos y el desarrollo de propuestas formativas superadoras, que den cuenta de distintas dimensiones del cambio conceptual.

Los contenidos se han agrupado en unidades temáticas.

Los ejes temáticos vertebrales a tratar serán:

*El papel de los Jefes administrativos según el Departamento donde cumplan sus funciones.

*Administración y desarrollo de personal, evaluación del personal no-docente y políticas e implantación de desarrollo de personal.

*Habilidades administrativas, estrategias de planeación, eficiencia en los programas, desarrollo organizacional, administración gerencial, planeación de proyectos y delegación de funciones.

*Presupuestación y reportes financieros.

*Habilidades personales, administración del tiempo y liderazgo de grupos.

*Investigación y desarrollo.

Primer Módulo:

¿Qué es un administrador?

¿Quiénes son los administradores de una Organización?

-Se presentan diversas opiniones acerca de la función de un administrador. Se analiza la relación entre el trabajo del administrador y el contexto en donde este se lleva a cabo. Se discuten las habilidades y cualidades que debe presentar un buen administrador.

El contexto del Departamento Universitario.

-Se analiza el contexto legal y constitucional, el Departamento y sus recursos; y el departamento y su cuerpo no docente.

El contexto social más amplio.

-Se analiza la demanda de educación superior, el impacto de la tecnología educativa, y los recursos. Articulación con la tarea administrativa.

Segundo Módulo:

El manejo del tiempo con un ejercicio de sensibilización y un análisis del grupo.

Tercer Módulo:

Estilos de administración.

Introducción al tema; cuestionarios diseñados para identificar el estilo de administración utilizado; grupo de discusión para analizar problemas administrativos hipotéticos.

Tiempo

Duración: 48 hs.

Frecuencia: 2 (dos) encuentros por semana de 2 hs. Cada uno

Extensión: 3 meses (Marzo – Abril- Mayo de 2010)

Metodología

Se trabajará en taller. Se realizarán actividades individuales y grupales en las cuales se obtendrán diferentes producciones que promuevan:

*la revisión de las ideas, conocimientos previos y actitudes hacia el ejercicio del rol del administrador en el espacio publico

*la discusión a partir del marco teórico.

*la apropiación y uso de nuevos saberes.

*el análisis y la revisión de las propias practicas.

Recursos y materiales didácticos

Se requerirá para llevar a cabo el Plan de Capacitación, los siguientes recursos:

Personal: conformado por los participantes y dos Técnicas Universitarias en Administración Pública, las Sras. Marcela Heredia y Verónica Vadala, especializadas en los temas a capacitar.

Materiales:

Infraestructura: las actividades de la capacitación requerirán para su desarrollo el Anfiteatro Central de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNR.

Didácticos: comprenden foro de discusión, material de lectura, apuntes para el desarrollo de actividades, sitios de interés.

Evaluación

La evaluación será de proceso y de producto. En el primer caso, los participantes serán evaluados a partir de la realización de las actividades individuales y/o grupales propuestas en el espacio áulico, que serán de entrega a los diseñadores y en el segundo caso, a través de la presentación de:

*la producción de un diseño básico para una mejora en la calidad de la administración en el área de su especialidad.

*la producción de un rediseño de funciones del plantel no docente. Para la evaluación de ambos diseños, se tendrá en cuenta el ajuste de los mismos al instrumento "Componentes para la elaboración de un diseño de la administración". Ambos diseños, para ser aprobados, deberán cumplir los siguientes criterios: comunicabilidad; adecuación a la demanda; coherencia interna; fundamentación de selección y de secuenciación de contenidos y de estrategias metodológicas; reflejar la incorporación de los contenidos del taller de formación de Jefes administrativos de los distintos Departamentos.

SEGUNDA ETAPA – CAPACITACION INDUCTIVA

Para esta segunda etapa se implementará una capacitación para el personal recién incorporado al Departamento Registro de Alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.N.R.

Objetivo:

El objetivo de esta capacitación es brindarse al nuevo empleado información precisa y adecuada acerca de la organización en general y de su trabajo específico.

Finalidad:

Este proceso tiene como finalidad que el empleado recién ingresado se adapte, incorpore e integre a este Departamento y a la organización en general aportándole conocimientos mas detallados de las tareas, actividades y funciones que correspondan a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Descripción:

La necesidad de capacitación de este grupo es para que el personal conozca el lugar de trabajo y pueda manejarse en el. Se trata de un **PLAN DE INDUCCIÓN** para el personal recién ingresado al ámbito universitario que durará 5 días y se implementará a partir del año 2010 con los nuevos ingresados al Departamento Registro de Alumnos.

Este plan se presenta de la siguiente manera:

*Título del Programa: "Capacitación del personal de nuevo ingreso"

*Elaborado: por dos técnicas Universitarias en Administración Pública, las Sras. Marcela Heredia y Verónica Vadalá.

*Aprobado: por el Jefe del Departamento Registro General de Alumnos el Sr. Juan Franco Luciani y por la Jefa del Departamento de Personal la Sra. Adriana Cerrito.

*Participantes: personal recién incorporado al Departamento.

*Material a utilizar: Folleto de la Facultad de Medicina. Cuadernillo.

Actividades:

Son actividades planificadas para hacer un acompañamiento de la persona al puesto al que ha ingresado en la organización.

INDUCCION GENERAL:

*Primer día: se presentarán las autoridades de la Casa de Altos Estudios.

*Segundo / Tercer día: se dará una charla donde se expondrá la Historia organizacional, objetivos, misión y visión de la Facultad de Ciencias Médicas.

Servicios y productos de la misma.

Se le informará acerca de la Estructura organizacional, poniendo énfasis en el puesto en que desarrollará su trabajo y sus funciones. Además el responsable del área Personal le brindará información sobre horarios, licencias, beneficios sociales, etc.

Se entregará un cuadernillo donde estará por escrito todo lo dicho en la charla y agregaremos la estructura del Departamento Registro de Alumnos y su organigrama.

INDUCCION ESPECÍFICA:

Cuarto día: visitaremos las oficinas (secretarías-departamentos) de la Facultad de Ciencias Médicas para que los empleados se familiaricen con la disposición física de la organización, donde observaremos que tareas realizan cada una de ellas hasta llegar al Departamento Alumnado.

Quinto día: se mostrará el lugar físico donde realizarán su labor y presentaremos oficialmente a los compañeros de trabajo de su área y a sus directivos.

Como conclusión de este Plan de Inducción proponemos una encuesta/ entrevista a cada uno de los nuevos ingresados no-docentes solicitándoles sus opiniones para luego analizarlas.

TERCERA ETAPA:

Para esta tercera etapa estableceremos un Plan de Capacitación donde el personal ya es parte del Departamento, y consiste en coordinar las necesidades de un grupo nuevo de trabajo con objetivos de aprendizaje específico.

Objetivo General:

El objetivo de esta capacitación consiste en desarrollar una rotación dinámica por cada sección de manera que el empleado no docente conozca, identifique y aprenda las tareas que se realizan en cada una de ellas, para sentirse útil en cualquier lugar que se necesite, conociendo las actividades que se realizan y también por cualquier eventualidad que ocurriera poder solucionarla en el momento y no estar esperando el reintegro del personal, que en caso de inasistencia este se reintegre a sus actividades sin que ningún otro compañero pueda realizar su trabajo, ya que esta situación provoca demoras en los servicios que brinda este Departamento.

Objetivos Específicos:

Pretender que el personal del Departamento haya logrado y / o entrenado diversas competencias en:

- Lograr una rápida y adecuada dinámica de trabajo del personal.
- Tener un buen clima de trabajo para realizar diversas tareas.
- Adquirir conocimientos y procedimientos ágiles.

-Obtener estrategias para una gestión eficaz y eficiente.

Descripción:

Para este Plan de capacitación desarrollaremos un programa mas complejo porque el personal ya se encuentra trabajando en el Departamento, de esta forma obtendremos una evaluación mas detallada para poder ubicar al empleado en una sección adecuada a su personalidad.

Esta capacitación se presenta de la siguiente manera:

***Título del Programa:** "Capacitación para el personal que esta realizando tareas en el Departamento General Registro de Alumnos."

***Elaborado:** por dos técnicas universitarias en Administración Pública las Sras. Verónica Vadala y Marcela Heredia.

***Aprobado:** por el Jefe del Departamento Registro de Alumnos el Sr. Juan Franco Luciani y la Jefa del Departamento Personal la Sra. Adriana Cerrito.

***Participantes:** personal que trabaja en el Departamento.

***Material a utilizar:** Apuntes. Cuadernillo.

Metodología:

Las actividades de esta Capacitación consisten en realizar esta etapa en tres rotaciones que serán de la siguiente modalidad:

***Primera Rotación:**

Comenzaremos por **Sección Ingreso** en el mes febrero, marzo y abril del año 2010, donde se realiza la inscripción a las carreras de Medicina, Licenciatura en Fonoaudiología y Licenciatura en Enfermería en sus dos ciclos.

El personal tendrá una charla teórico-informativa a cargo del Jefe de esta Sección el Sr. Arturo Dorato, la cual será sobre la documentación requerida para hacer la propia inscripción, luego se realizará la parte práctica en la que los empleados no docentes se verán directamente abocados a la atención de los ingresantes, recibiendo documentación y demás actividades para concretar el ingreso a la Facultad de Ciencias Médicas.

También se realizarán todas las tareas específicas de esta sección, supervisadas por el Jefe de la misma.

Tiempo

Duración: 96 horas

Frecuencia: 2 días semanales de 4 horas cada una

Extensión: tres meses (febrero, marzo y abril del año 2010)

***Segunda Rotación:**

Una vez ya presentado el manejo de la Sección Ingreso, haremos la segunda rotación con el personal que trabaja en el Departamento Alumnado propiamente dicho, donde se les informará en una charla teórica a cargo de la sub.-Jefa Srta. Mabel Gnesetti, toda la parte del cursado del alumno y los exámenes (promociones y correlatividades) para realizar luego la parte práctica donde los empleados no docentes inscribirán al cursado y a los exámenes de las diferentes carreras en el sistema informático. También realizarán todas las tareas específicas de esta sección, supervisadas por la sub.- Jefa de la misma.

Tiempo

Duración: 112 horas

Frecuencia: 2 días semanales de 4 horas cada una

Extensión: cuatro meses (mayo, junio, julio y agosto del año 2010)

***Tercera Rotación:**

En esta rotación se ampliarán los conocimientos de los empleados no-docentes del Departamento, haciendo su arribo a la Sección Egresos donde la Jefa de esta Sección la Sra. Cristina Mansilla les dará una charla explicativa sobre las actividades que se realizan. Luego se hará la parte práctica donde realizarán el control de las actas de examen y los datos personales para realizar el egreso y todas las tareas que correspondan a esa sección, supervisadas por la Jefa de la misma.

Tiempo

Duración: 96 horas

Frecuencia: 2 días semanales de 4 horas cada una

Extensión: tres meses (setiembre, octubre y noviembre del año 2010)

EVALUACION:

Los elementos a evaluar en el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los empleados y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Es necesario evaluar la competencia de cada empleado para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgo personal.

Cada empleado no docente hará un informe por escrito al finalizar cada rotación, requerido por las Técnicas a cargo de la Evaluación de esta Capacitación, donde se les solicitará que asienten las funciones de cada sección, describirán las tareas y como se realizan las mismas. Por último agregaran una opinión personal donde podrán realizar sugerencias o propuestas para que las Técnicas puedan analizarlas y así, mediante una

reunión con todos los empleados del Departamento Registro de Alumnos realizar un informe para elevar a las autoridades, sobre las propuestas o críticas que sean constructivas para un mejor desempeño de las actividades de este Departamento.

4- GLOSARIO

MOTIVACION: es el impulsa que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es un elemento fundamental para el éxito organizacional ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización.

SATISFACCION: esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo, es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

INCENTIVO: consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un individuo.

CAPACITACION: es un tipo de educación que puede ser formal cuando es brindada por la organización y esta otorga un titulo oficial o no formal que es la que brinda herramientas que permiten mejorar el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, en general mejora el desarrollo.

INDUCCION: se denomina también integración o adaptación. Son actividades planificadas para hacer un acompañamiento de la persona al puesto al que ha ingresado en la organización.

5 - BIBLIOGRAFIA

BLAKE, Oscar. La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones.

CHIAVENATTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 2000, cap. 5, 6 y 8.

GORE, Ernesto. La Educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos.

INAP. Administración de Recursos Humanos en organizaciones públicas, en Curso de la Dirección Nacional de Capacitación, 1995/8, cap.1

SCHIEL, Eduardo y OROZCO, Néstor. Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales. Aplicación tributaria, 2003, cap.3

VALLE CABRERA, Ramón. La gestión estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995, cap.1.

VARGAS, Fernando, CASANOVA, Fernando y MONTANARO, Laura. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Documentos CINTEROR –OIT, Montevideo, 2001, Cap.2.

INTERNACIONAL EIR

idade"

serviço de assistência
técnicas Agrícolas"

LÓPEZ, Nair Maria.

