



Maestría en Gestión de la Educación Superior

Tesis

Título:

**Competencias Nucleares para el mejoramiento de la
gestión del personal No docente. UTN Regional San
Francisco. 2019**

Maestrando: Jorge Jeremías Torossi

Tutor: Mg. Oscar Rete

Año: 2019

DEDICATORIAS

A mis padres, quienes me amaron y salvaron la vida en todas las formas posibles.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a Oscar Rete por su acompañamiento en este proceso de investigación. Su mirada profesional ha permitido que pueda expandir mis conocimientos sobre la gestión de la universidad. A Nicolás Rodríguez León, por enseñarme sobre la importancia del método, y por su predisposición al acompañamiento cercano a pesar de la distancia. A mis compañeros de cursado de la Maestría, en especial, Manuela Vázquez e Inés Coraglia, quienes me sostuvieron y alentaron en todo momento. A mis alumnos, acompañados (coacheé's), clientes, organizaciones que asesoro, que con su confianza me hacen amar cada día más la hermosa profesión del entrenamiento del ser humano. A toda mi familia y amigos, porque me sostienen de forma silenciosa, siendo incondicionales a través de un amor puro y sin medida.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha basado en la identificación de competencias en los puestos del personal Nodocente perteneciente a la Facultad Regional San Francisco. En busca de la excelencia de la gestión de la universidad, resulta necesaria la profesionalización del área de Recursos Humanos. Para ello, la gestión por competencia es una herramienta para la gestión eficiente de los procesos relacionados al personal que forma parte de la universidad.

La metodología utilizada para la recolección de datos ha sido la entrevista semi-estructurada. La misma ha sido suministrada a los referentes de las áreas seleccionadas, recabando datos relativos a las tareas y responsabilidades de los distintos puestos a analizar. Los datos recabados fueron volcados a fichas de descripción de puestos, permitiendo inferir las competencias nucleares de los puestos analizados (ficha de especificación de puestos).

Las conclusiones obtenidas están relacionadas a la gestión de la universidad para su profesionalización. Se pudo arribar a la conclusión que la descripción y especificación de puestos facilitaron la definición del perfil común a todo el personal Nodocente de cada uno de los puestos. El área de Recursos Humanos de la Facultad Regional San Francisco debería diseñar fichas de descripción y especificación de puestos para la redacción en detalle de los que se realiza en cada uno de sus puestos. Resulta necesario que estas fichas conformen la base de datos del departamento de Recursos Humanos, permitiendo la gestión de capital intelectual y humano de la universidad.

Una vez que estén conformadas las fichas de descripción y especificación, se sugiere su utilización permanente a través de la gestión por competencias en los diferentes procesos de inducción, selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc. Sería aconsejable el diseño de un programa de formación integral basado en las competencias nucleares o genéricas de los puestos. A través del mismo, se podría iniciar un camino de entrenamiento de todo el personal, involucrándolo en su propio desarrollo como trabajador y persona.

ÍNDICE GENERAL

Índice general	5
Índice de gráficos.....	9
Índice de tablas	10
Introducción.....	12
Objetivos.....	15
1. Objetivo general	15
2. Objetivos específicos	15
Marco teórico.....	16
1. Introducción a la Universidad.....	16
2. La universidad como organización compleja	17
3. La Universidad Obrera Nacional (U.O.N.).....	20
3.1. De la U.O.N. a la U.T.N.	23
4. El rol Nodocente desde sus comienzos.....	25
4.1. Particularidades del Personal Nodocente	27
5. La Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional San Francisco	35
6. Modelo de gestión para la profesionalización de la Gestión de la Educación Superior	37
7. Administración de Recursos Humanos.....	40
7.1. Recursos Humanos: una visión sistémica integral	40
7.2. Procesos de la Administración de Recursos Humanos (ARH)	49
8. Administración de Recursos Humanos en las universidades	54
9. Las competencias.....	58
9.1. Definición de competencia	58
9.2. ¿Por qué es necesario definir las competencias nucleares?	64
9.3. ¿Qué competencias nucleares exigen las organizaciones del siglo XXI?	71

9.4. Diccionario de competencias.....	74
10. La gestión por competencias	77
10.1. Introducción a la gestión por competencias	77
10.2. Las competencias y la inseparabilidad con las tareas.....	78
10.3. Proceso de Descripción y Especificación de puestos	79
Metodología.....	92
1. Unidades de análisis	92
1.1. Participantes	94
2. Instrumentos de investigación	94
2.1. Preguntas para las entrevistas	94
Análisis de resultados	96
1. La descripción de tareas facilitó la identificación de habilidades requeridas para los ocupantes del puesto.....	96
2. Variedad significativa de tareas del personal Nodocente	108
3. La identificación de habilidades y competencias permitieron la descripción de un perfil robot del ocupante del puesto	119
3.1 Perfil robot del ocupante del Departamento de Recursos Humanos.	119
3.2. Perfil robot del ocupante del Departamento de Alumnos.	120
3.4. Perfil robot del ocupante del área Servicios Generales.	120
3.5. Perfil robot del ocupante del área Mantenimiento.	121
4. la investigación permitió descubrir el aporte estratégico de los puestos nodocente a la misión de la UTN Facultad Regional San Francisco.....	121
5. Estrecha relación entre tareas, habilidades y competencia, posibilitando la inferencia de competencias nucleares para cada puesto de trabajo	122
6. Las competencias de cada uno de los puestos permitieron el establecimiento de las competencias nucleares de todo el personal Nodocente de la Facultad Regional San Francisco.....	123

7. La identificación de competencias posibilitaron conocer cómo es la presencia de las 11 competencias en los puestos analizados	124
8. La identificación de competencias nucleares permitiría la diagramación de programas de capacitación	126
9. Descripción y Especificación de los demás puestos de la Facultad Regional San Francisco.....	128
10. Profesionalización de la Gestión de la Facultad Regional San Francisco	129
Conclusiones finales y recomendaciones	130
Bibliografía.....	133
ANEXO	143
1. Departamento de Recursos Humanos.....	143
1.1. Ficha de descripción del Departamento de Recursos Humanos.....	143
1.2. Ficha de especificación del Departamento de Recursos Humanos	149
2. Departamento Alumnos.....	155
2.1. Ficha de descripción del Departamento Alumnos.....	155
2.2. Ficha de especificación del Departamento de Alumnos.....	161
3. Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.....	166
3.1. Ficha de descripción de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.....	166
3.2. Ficha de especificación del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria .	173
4. Área Mantenimiento	178
4.1. Ficha de descripción del área Mantenimiento	178
4.2. Ficha de especificación del área Mantenimiento.....	182
5. Área Servicios Generales.....	185
5.1. Ficha de descripción del área Servicios Generales.....	185
5.2. Ficha de especificación del área Servicios Generales	190
6. Competencias nucleares de los puestos de la UTN Facultad Regional San Francisco .	193
7. Comparación de la presencia de competencias entre los puestos analizados.....	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo sistémico que intenta reflejar los diversos actores de los sistemas de educación superior.....	18
Figura 2. Esquema sistémico del funcionamiento de la universidad.....	19
Figura 3. Incidencia sistémica de la Misión de la Universidad en el puesto del personal Nodocente y la mejora del servicio de la Universidad.	28
Figura 4. Relación entre la explicitación de tareas y la satisfacción percibida.	35
Figura 5. Esquema de las escuelas de administración conformada por los autores denominados teóricos clásicos.....	41
Figura 6 . Relación entre los grupos de trabajo, la satisfacción percibida y la productividad.	42
Figura 7. Esquema sistémico de proceso.....	44
Figura 8. Administración de Recursos Humanos.	47
Figura 9 . Sistema de Recursos Humanos.	50
Figura 10. Generación de habilidades para el empoderamiento.....	59
Figura 11. Tipos de saberes e identidad del individuo.	62
Figura 12. Componentes de una competencia.	63
Figura 13. Pirámide de las dimensiones emocionales de Daniel Goleman.	67
Figura 14. Competencias de un Analista Simbólico y su relación con los tipos de saberes.	72
Figura 15. Organigrama funcional de la Universidad Tecnológica Nacional Regional San Francisco.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.	107
Grafico 2. Competencias nucleares para el personal Nodocente.....	123
Grafico 3. Comparación de la presencia de competencias entre los puestos analizados...	125
Grafico 4. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Recursos Humanos.	127
Grafico 5. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.	127
Grafico 6. Competencias requeridas en los puestos de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.	128
Grafico 7. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Recursos Humanos.	154
Grafico 8. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.	166
Grafico 9. Competencias requeridas en los puestos de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.	177
Grafico 10. Competencias requeridas en los puestos del área Mantenimiento.	184
Grafico 11. Competencias requeridas en los puestos del área Servicios Generales.....	192
Grafico 12. Competencias nucleares para el personal Nodocente.....	193
Grafico 13. Comparación de la presencia de competencias entre los puestos analizados.	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de competencias y sus principales características.	65
Tabla 2. Comparación y relación de competencias genéricas.	74
Tabla 3. Diccionario de competencias para la UTN Facultad Regional San Francisco.	76
Tabla 4. Preguntas que orientan el análisis de la Descripción y Especificación de puestos.	86
Tabla 5. Métodos de recolección de información para la Descripción y Especificación de puestos.	89
Tabla 6. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.	105
Tabla 7. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos.	106
Tabla 8. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos.	111
Tabla 9. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.	114
Tabla 10. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.	117
Tabla 11. Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales.	118
Tabla 12. Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento.	119
Tabla 13. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos.	152
Tabla 14. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Recursos Humanos.	153
Tabla 15. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.	164
Tabla 16. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos.	165
Tabla 17. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.	175
Tabla 18. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.	176
Tabla 19. Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento.	183
Tabla 20. Inferencia del perfil motivación del personal del área Mantenimiento.	184
Tabla 21. Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales.	191

Tabla 22. Inferencia del perfil motivación del personal del área Servicios Generales.192

INTRODUCCIÓN

Luego de siglos de experiencia, la universidad como institución ha cobrado prestigio. Su apertura hacia la comunidad le concede un fuerte sentido de inclusión social. En general, ya no se discute su rol formativo y su apertura a todas las clases sociales. Al interno de las Instituciones de Educación Superior (IES) son conscientes de este rol, sabiendo que tienen que estar *a la altura* de una organización que avanza con el resto de la sociedad y todas sus instituciones (Aponte, 2015; Chiroleu, Suasnábar, y Rovelli, 2012; Jorge y Cuneo, 2018).

Debido a la necesidad de financiamiento, las universidades expanden su territorio, mejorando la calidad de su servicio hacia diferentes tipos de público. Para ello, las IES necesitan de una sólida gestión para el fortalecimiento de su proyecto institucional. Marquina y Chiroleu (2015, pp. 13-14) expresan cómo algunas universidades están fortaleciendo su proyecto institucional “... hacia una agenda que privilegia su acercamiento con su territorio, el mejoramiento de la calidad y la articulación con el nivel secundario”.

En los últimos años, América Latina ha puesto el acento en la calidad de sus sistemas educativos. Para ello, distintos autores han investigado y sumado visiones sobre qué cosas deberían mejorarse en una universidad (Cobo, 2017; Lemaitre y Zenteno, 2012).

La gestión de la educación superior conlleva a considerar variadas aristas que hacen al fenómeno de las universidades, su relación con el Estado, la participación de los principales actores propios de la universidad, y la relación con la comunidad donde está inserta (Barbisan y Foutel, 2018). La intención de una gestión eficiente concede la oportunidad de dilucidar qué procesos y resultados son los que necesitan ser mejor gestionados en la Universidad. La universidad tendrá que preguntarse cómo está gestionando estos tipos de relaciones, el grado de especificación de procesos y la formación de las personas para tal desafío.

Duque Oliva (2009) y García de Fanelli (s. f., p. 23) dan cuenta de cómo es la producción universitaria, la presencia de los diferentes actores, la complejidad de la universidad y la necesidad de gestionarla de forma profesional. Ambos modelos serán los que justifiquen la necesidad de una mirada integral, instaurando procesos relacionados a la gestión eficiente de la universidad.

La Universidad Tecnológica Nacional (U.T.N.) Facultad Regional San Francisco es la organización en la cual se desarrolló la presente investigación, tomando como unidad de análisis a su personal Nodocente. La Facultad Regional San Francisco posee cinco carreras de grado, ocho posgrados y un sinnúmero de proyectos de extensión universitaria, vinculación e investigación.

La gestión universitaria tiene como desafío la profesionalización de todas sus áreas, debiendo considerarse como una organización compuesta por planes estratégicos, áreas y departamentos, y en especial, personas. Su complejidad, en términos de conducción de personal, invita a pensar en las problemáticas subyacentes a la vida institucional cotidiana, las cuales no sólo tienen relación con las funciones que conciernen a docentes. Las funciones académicas, de extensión universitaria, vinculación y transferencias, y la de investigación, apoyan también en el resto del personal encargado de administrarlas. A ellos se los denomina Personal Nodocente, con distintas funciones específicas y objetivos dentro de cada sector. Dicho Personal Nodocente administra parte de los procesos vinculados a las áreas de grado y posgrado. Es cotidiano y directo su contacto con alumnos, docentes, Decano, Secretarios y público en general, siendo el Personal Nodocente la *cara visible* de la universidad.

La gestión de la universidad está llamada a profesionalizar las tareas relacionadas con el propio personal, integrando todas las áreas para mejores resultados como organización (De Freitas y Yáber, 2014; Marco y Loguzzo, 2016). Para ello, resulta necesario que la universidad incorpore métodos y prácticas relacionadas a recursos humanos para la gestión eficiente de su personal (Mendoza, López, y Salas, 2016; Parrino, 2007; Sánchez, 2016). En este sentido, una de las acciones primarias es la identificación de los puestos que conforman la estructura de la universidad, para luego describirlos y analizar los requerimientos que deben poseer sus ocupantes (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016).

Los requerimientos de los puestos permiten la inferencia de las competencias nucleares de todos los ocupantes de los puestos, pudiendo la universidad iniciar una gestión amplia de su personal en lo que respecta a inducción, capacitación, evaluación y desarrollo (Bermejo Salmon, 2017; Ortiz Cancino, Rendón Morales, y Atehortúa Ramírez, 2012; Rafael Echeverría, 2014; Tobón, 2010). Estas acciones colaborarán a jerarquizar el perfil de cada uno de los miembros que forman parte de la universidad, añadiendo valor para el acercamiento a la misión institucional (Pereda Pérez, 2018).

Se considera que la profundización del rol del personal Nodocente permitirá un mejor funcionamiento de la universidad como sistema y organización compleja, más aún si se considera que dicho personal es estable. De esta forma, se gestionará su formación para un mejor desempeño en cada puesto de trabajo, identificando las actividades que lleva a cabo (tareas) y los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) que debería poseer para desempeñarlas satisfactoriamente (Palomares-Ruíz, Dimas-Rangel, Torres-Bugdud, y Castillo-Elizondo, 2016; Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos, 2014).

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

1. Evaluar la Gestión del Personal Nodocente de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Regional San Francisco a través de explicitación de su rol para la identificación de las competencias nucleares.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Explorar las particularidades de los distintos tipos de puestos Nodocente para la elección del mejor método de recolección de información.
2. Diseñar una Ficha de Especificación de Puestos para la identificación del perfil ideal del ocupante.
3. Evaluar las Fichas de Descripción y Especificación para ser utilizadas en el área de Recursos Humanos de la Universidad.
4. Describir un perfil común a todos los puestos Nodocente para la identificación de las competencias nucleares.

MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN A LA UNIVERSIDAD

La República Argentina posee una tradición universitaria desde hace siglos. La Compañía de Jesús, con la autorización del Papa Gregorio XV, fundó la Universidad de Córdoba del Tucumán (Buchbinder, 2012). Las escuelas y universidades de aquella época tenían una enseñanza basada en el evangelio. Sus estructuras no diferían de aquella de Europa Occidental, con una formación marcadamente escolástica (Puiggros, 2003).

La vinculación de la enseñanza a algunas ciencias, y el acceso restringido a la Iglesia y a la clase política, sólo permitió que unos pocos pudieran tener los privilegios de una enseñanza universitaria: “(...) las aulas estuvieron reservadas, salvo escasas excepciones, a los hijos de los peninsulares y criollos” (Tünnermann Bernheim, 1991, p. 20). Buchbinder (2012), además de enfatizar una organización para unos pocos, explica por qué la clase artesana no podía relacionar su profesión a los altos estudios: “La organización de los estudios excluía a las llamadas artes mecánicas o ciencias lucrativas, obedeciendo así a la consideración negativa que imperaba entonces en torno al trabajo manual o al lucro pecuniario” (pos¹. 87).

Luego de siglos centrados en estudios teológicos y centralismo territorial, se funda en 1821 la Universidad de Buenos Aires. La naciente República necesitaba carreras que propiciaran el comercio del Río de la Plata, con ciencias que apuntaran a un conocimiento útil y pragmático. A pesar de ello, transcurrieron décadas de pujas políticas e ideológicas al interno de la Universidad. En ese entonces, había escasos profesores habilitados a la enseñanza, algunos de ellos con ideas revolucionarias para la época. Reinaba todavía dificultad para dejar atrás el modelo escolástico, dando paulatinamente paso a otras ciencias.

Un antes y un después fue la reforma universitaria de 1918, donde se comprende por qué es tan importante el *auto-gobierno* universitario. Incluso, cabe destacar cuán importante fue este acontecimiento para otros países de la región.

¹ Pos. hace referencia a la página que poseen los libros digitales en formato Kindle.

Hasta ese entonces, la universidad era funcional a los cuadros dirigentes de las clases acomodadas, siendo el ámbito universitario funcional a unos pocos. La apertura de la Reforma a otras clases sociales, posee la riqueza invaluable del inicio de lo popular, cambiando el enfoque de un servicio de elite a uno para el pueblo.

Por otro lado, comienza a hablarse e instalarse la autonomía universitaria, reivindicando el autogobierno como garantía de la libertad política de las universidades. La palabra dicotomía es lo que ha caracterizado la relación Estado-Universidad, especialmente en lo referente a autonomía. Haciendo un recorrido histórico, se vislumbran las pujas de poder en torno a la autonomía universitaria (Follari, Stubrin, Camou, y Marquina, 2014; Giménez y Del Bello, 2016).

Con el correr de los años, se ha tenido que adaptar al contexto socio-económico, especialmente a los modelos productivos y necesidades de las empresas: “(...) en un ambiente hostil, la universidad debe avanzar nuevamente en una redefinición de su espacio –a tono con el contexto contemporáneo- que le permita enfrentar la lógica del capitalismo sin resignar aspectos centrales de su razón de ser histórica” (Chiroleu, Suasnábar, y Rovelli, 2012, p. 23).

2. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMPLEJA

Actualmente, a la universidad se la puede considerar una organización compleja, dedicada a la producción de conocimiento y a una educación de calidad (Aponte, 2015; Jorge y Cuneo, 2018). La integran un sinnúmero de actores, los cuales tienen diferentes funciones en pos de un objetivo en común. A su vez, su misión se ha diversificado, volviendo a ser aquella con rasgos latinoamericanos al servicio de la comunidad (Marquina y Chiroleu, 2015).

Aguerrondo denomina a este momento histórico como la *era de la innovación*, con un nuevo paradigma y pensamiento sistémico. Da cuenta de cuáles son las características de este sistema complejo: “Una característica de los sistemas complejos es que están en permanente movimiento, son dinámicos, y esta dinámica tiene reglas propias que surgen de la auto-organización del sistema” (2017, p. 7). Las universidades no escapan a este escenario

histórico, el cual le exige un mayor nivel de preparación y capacidad de respuesta al cambio (Cobo, 2017).

El entorno de la universidad es complejo, conformado no sólo por alumnos y el propio personal (docentes, personal Nodocente, directivos), empresas e instituciones, y el Estado como contralor de su gestión (Barbisan y Foutel, 2018). Duque Oliva (2009, p. 37) facilita un modelo de la universidad y los actores que se relacionan con ella (ver figura 1). También García de Fanelli presenta un esquema sistémico del funcionamiento de la universidad (s. f., p. 23), dando evidencia de la complejidad inherente (ver figura 2).

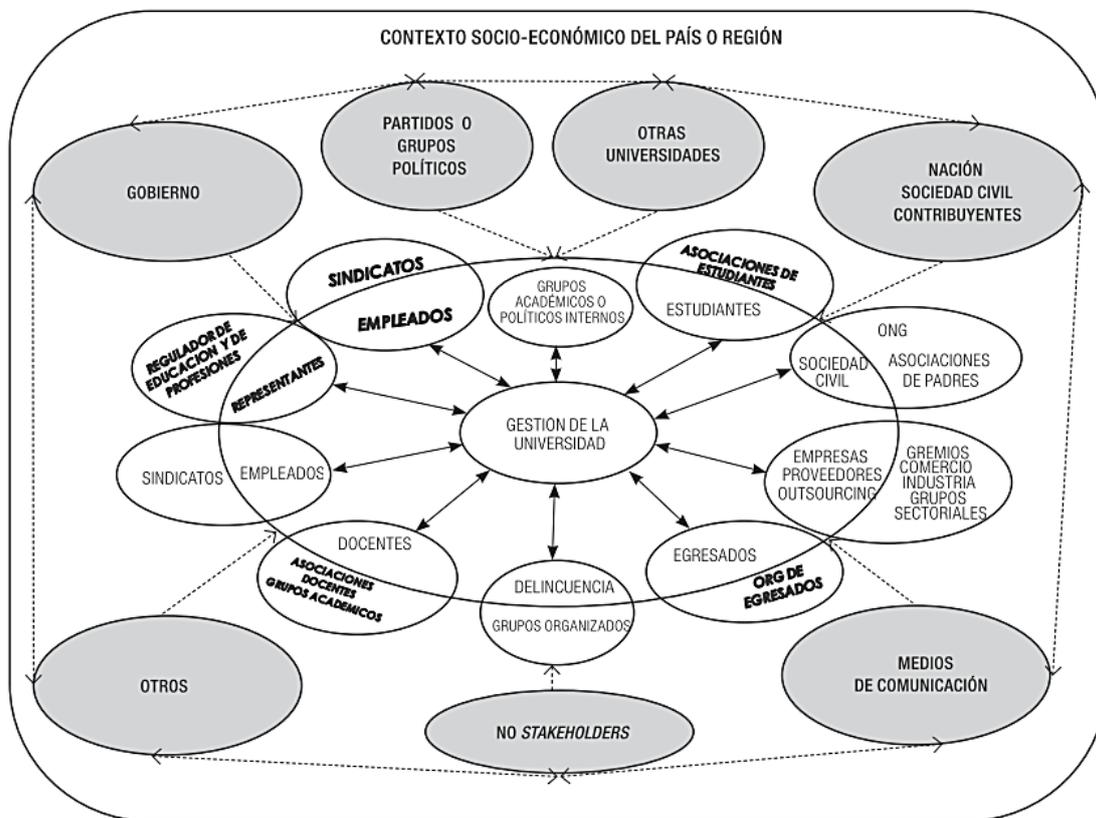


Figura 1. Modelo sistémico que intenta reflejar los diversos actores de los sistemas de educación superior.

Extraído de Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 19, 25-42.

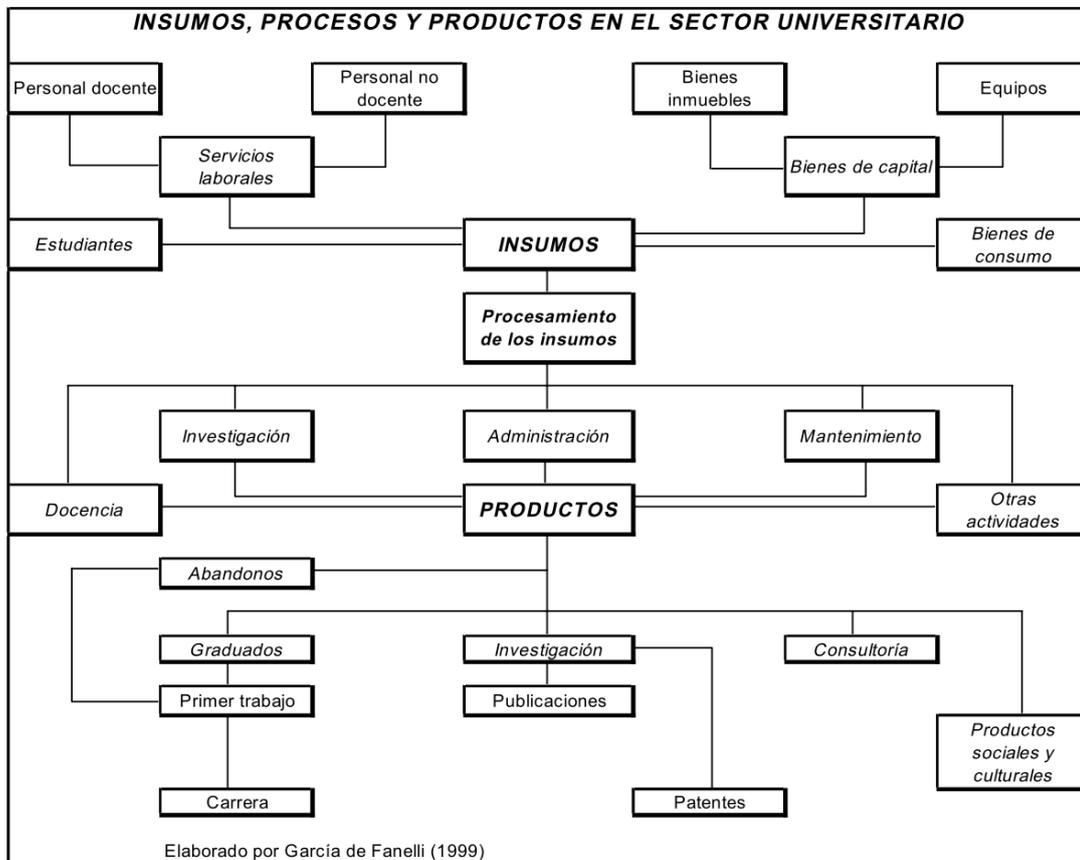


Figura 2. Esquema sistémico del funcionamiento de la universidad.

Los indicadores en las políticas de reforma universitaria argentina: balance de la situación actual y perspectivas futuras. Extraído de García de Fanelli, A. M. (s.f.). Recuperado a partir de <http://www.cedes.org/publicaciones/documentos/EdSup/2000/5095.pdf>

Ambas visiones sistémicas intentan dar cuenta de cómo es la producción universitaria y la presencia de los diferentes actores. Dada la complejidad como organización, será necesaria una gestión integral y profesionalizada que facilite el desempeño de sus integrantes. A través de una gestión desde los Recursos Humanos, se puede potenciar el talento de todas las personas que forman parte de una organización que está en constante crecimiento y adaptación, profesionalizando todas las áreas de la universidad.

3. LA UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL (U.O.N.)

Avanzando en la historia argentina, se puede identificar a uno de los gobiernos que más ha pujado por una educación orientada al pueblo. En 1946 asume la Presidencia Juan Domingo Perón, con una impronta de un Gobierno nacionalista y revolucionario, pretende dejar atrás el dominio oligárquico y las oportunidades para unos pocos.

Considerada a esta etapa como la “Nueva Argentina”, el Estado tomó como política la apertura de la universidad a otras clases sociales. La figura del trabajador será central en el discurso peronista. Malatesta (2010, p. 32) lo expresa de la siguiente manera:

(...) el surgimiento y fortalecimiento del peronismo tiene una gran influencia sobre los movimientos de población dado que desde su gestación se establecen fuertes lazos entre los integrantes de los grupos de trabajadores llegados desde el interior del país; en consecuencia, la creciente atención brindada a los “desplazados” genera un particular sentimiento de pertenencia, de aceptación y de inclusión en el nuevo movimiento político-social... El peronismo es asumido como un nuevo presente que incluye y se ocupa de las necesidades de todos los integrantes de la sociedad con una esperanzada seguridad acerca de que el futuro será promisorio en el marco de la sociedad que se desarrolla en la “Nueva Argentina”.

Esta concepción del trabajador le valió la aprobación y respaldo de gran parte de la población, incluso después de muchos años de su gobierno. A través de la revalorización de la cultura y el sostenimiento de la industria nacional, el gobierno peronista lanza distintos planes quinquenales, los cuales marcarán una agenda educativa.

Debido al avance industrial, era necesaria la formación de los trabajadores. Los colegios técnicos son los primeros en ser hacedores de lo que hoy en día se denominan trabajadores calificados. Las *escuelas fábricas* eran las encargadas de la formación técnica y humana de los trabajadores que necesitaba la industria nacional.

Ya en 1899 fue fundada la Escuela Industrial de la Nación “Otto Krause”. La misma se dedicaba a la formación de técnicos para los procesos productivos más básicos. Este instituto es uno de los causales de la creación de la Universidad Obrera Nacional (U.O.N.), la cual marca el origen de lo que después de denominará Universidad Tecnológica Nacional.

En 1948 se aprueba la ley N° 13.229, creándose la Universidad Obrera Nacional (U.O.N.), dependiente de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional (CNAOP). Esta comisión redactará en 1952 el *Reglamento de Organización y*

Funcionamiento de la Universidad Obrera Nacional, aprobado a través del decreto N° 8014. Meses más tarde, ya en 1953, se tomará el año oficial de la fundación de la Universidad Obrera Nacional (U.O.N.).

En su discurso inaugural el 8 de octubre de 1952, Perón da cuenta de las características de esta universidad, resaltando su formación técnica y práctica:

(...) tratándose de estudios técnicos debía cumplirse en esto también con un factor de extraordinaria importancia. No queremos universidades para formar charlatanes' y generalizadores. No queremos escuelas para formar hombres que les digan a los demás cómo hay que hacer las cosas, sino hombres que sepan hacer por sí las cosas. Durante un siglo y medio de existencia hemos tenido millones de hombres capaces de decir cómo hay que hacer las cosas, pero muy pocos hombres que hayan sido capaces de realizarlas. Por eso queremos que, esta escuela, que nace con nuestras propias orientaciones, sepa que, en la vida, ni la ciencia pura tiene valor alguno si no se la somete a la aplicación. En la ciencia, es el conocimiento profundo realizado en el empirismo absoluto de las realizaciones lo que importa, si no las cosas no valen. Por eso he dicho y he sostenido muchas veces que queremos operarios que se formen en la escuela de orientación profesional, trabajando con sus herramientas y con sus máquinas que sepan hacer, aunque no sepan mucho decir, queremos técnicos de fábrica que no solamente sepan decirle a sus operarios: "vea amigo, esto hay que hacerlo así", sino que tomen la herramienta y lo realicen ellos mejor de lo que lo hizo su operario, y queremos ingenieros de fábrica que no sean charlatanes atildados que vienen una vez por día a la mañana y veinte minutos para decir lo que hay que hacer, y después se van a la casa, al café o a la confitería. Queremos técnicos de fábrica que se pongan su "overol" y convivan con sus obreros en el trabajo, que sean ellos dirigentes, pero que dirijan, no charlatanes que no sirven ni para un lavado ni para un barrido (edUTecNe, s. f., p. 3).

Analizando la ley N° 13.229, se identifica a la U.O.N. como instituto superior de enseñanza técnica, que en su artículo 1° promueve:

- a. Proporcionar a la industria técnicos competentes y especializados y facilitar a los obreros el acceso a superiores condiciones de vida y de trabajo y la capacitación necesaria para el desempeño de actividades de mayor responsabilidad en el orden técnico;
- b. Dotar al obrero de los conocimientos fundamentales indispensables para abordar ulteriormente el estudio de disciplinas científico-técnicas superiores que integrarán el plan de enseñanza de la Universidad Obrera Nacional.

En su artículo 4º, establece que funcionará preferentemente en horario vespertino, con una modalidad teórica-práctica. Esto será una modalidad que la Universidad Tecnológica Nacional tomará como praxis.

Por la característica de su sistema dual de educación, es decir, teórico-práctico, se distancia de la formación del ingeniero científico (Malatesta, 2010). Es tal el éxito de esta nueva universidad que las empresas preferían la contratación de sus graduados a los ingenieros de la época. Esto despertó cierto descontento en la comunidad universitaria:

La postura del Centro de Ingenieros era muy clara; aunque no apuntaba a la disolución de la Universidad Obrera, la transformaba radicalmente. La institución era percibida como un centro de enseñanza de jerarquía inferior a la universitaria; aunque se reconocía su valor para la capacitación de técnicos, se negaba su aptitud para formar profesionales de la ingeniería (Álvarez de Tomassone, 2006, p. 4).

Para ser contingente con la necesidad de cada sector productivo y característica de la zona, se decide la creación de Facultades Obreras Regionales. Las mismas estuvieron presentes en las principales ciudades del país, atendiendo a las necesidades específicas de la región. Esta organización “(...) permite la diversificación de la oferta de carreras que cada sede ofrece a sus alumnos con especial atención a las peculiaridades económico-productivas de cada área de influencia” (Malatesta, 2010, p. 90).

La Universidad Obrera Nacional ha sido el comienzo para una nueva educación. Desde lo pedagógico, se inserta el binomio teoría-práctica, orientado a una reformulación de los planes de estudio como así también de la organización estructural de una casa de altos estudios. Silva, Pérez Rodríguez, y Fulugonio (2015, p. 58) expresan esta nueva orientación:

(...) la UON estaba orientada al estudiante humilde, ya que éste necesitaba trabajar, pero con la posibilidad de también estudiar y así superarse económica y socialmente. Esta situación, realmente novedosa, impone un nuevo sujeto pedagógico en la esfera universitaria, representado en un estudiante que simultáneamente trabaja.

Fueron necesarias nuevas formas de organizar una institución educativa, con horarios accesibles a trabajadores, y recursos tecnológicos que pudieran simular un proceso productivo de una fábrica. Esto posibilitó la formación práctica y técnica de los alumnos, con la presencia de docentes calificados y personal administrativo que pudiera organizar dichas actividades.

A nivel social, se da posibilidad de educación a las clases menos adineradas. Especialmente, lo disruptivo fue el hecho de unir los procesos productivos a la educación superior. Precisamente allí, entre la unión fábrica-universidad, es donde se abre la posibilidad de estudio y crecimiento a los operarios, muchos de ellos ya adultos entrados en años. Gracias al horario vespertino y modalidad de cursado, sumado al innovador plan de apertura de Facultades Regionales, ya no fue una utopía el poder formarse en algunos de los grados académicos que ofrecía la Universidad Obrera Nacional.

3.1. DE LA U.O.N. A LA U.T.N.

Con el derrocamiento de Juan Domingo Perón en el año 1955, la “Revolución Libertadora” busca instaurar un nuevo gobierno que borre al peronismo. Con ello, toda institución identificada al gobierno peronista será objetivo para su eliminación. Facio (2017,p. 61) relata algunos hechos:

(...) las universidades nacionales fueron intervenidas y se derogaron las leyes que habían orientado la educación superior durante el peronismo. Además, se estableció que la reorganización de dichas casas de estudios la realizarían los interventores elegidos. A ellos se les concedió la facultad de designar profesores interinos y de cesantear a los vinculados con el gobierno depuesto, atribuciones que, en muchos casos, fueron ejercidas de forma arbitraria en medio de un clima de violencia política que expresó el revanchismo antiperonista.

Debido al enfoque del peronismo a la clase obrera, y la regulación de las universidades por parte del Estado, el derrocamiento de Perón fue la oportunidad para una nueva reforma del sistema universitario. En el período peronista, se comenzó a fragmentar la comunidad universitaria, naciendo grupos que obedecían más a una visión partidaria y política que netamente educativa. El gobierno revolucionario comenzaría una reestructuración de todo el sistema universitario. Buchbinder (2012) lo expresa de la siguiente manera:

El gobierno revolucionario otorgó amplias facultades a los interventores para que éstos pudiesen comenzar la reorganización de las casas de estudios. Utilizando dichas atribuciones, procedieron a desperonizar las instituciones académicas. De esta

manera tuvo lugar un nuevo proceso de cesantías masivas de profesores, auxiliares docentes y personal administrativo comprometidos de una manera u otra con el régimen depuesto (pos. 2662).

Como medida para la reestructuración del sistema universitario, el gobierno de facto lanzó el decreto N° 6.403, incidiendo especialmente en lo relativo a la autonomía universitaria. La Universidad Obrera Nacional sería un objetivo primordial para la llamada desperonización. Desfinanciamiento, cesantía de docentes y personal administrativo, fueron los hechos, entre otros, que movilizaron a estudiantes y alumnos para una protesta activa.

Para ese entonces, los estudiantes se referían a la U.O.N. como la Universidad Tecnológica Nacional, lo cual le valdría ese título a dicha casa de estudio. Álvarez de Tomassone (2006, p. 4) describe las posibles causas de este cambio de nombre:

Llama la atención que el nombre de Universidad Tecnológica Nacional fuera usado cada vez con mayor frecuencia entre el alumnado y los medios de comunicación pública. El cambio de denominación era un modo más de erradicar de la institución toda connotación que la vinculara con el peronismo. El propio rector Meoli sostuvo que Universidad Tecnológica Nacional “...era el nombre que a juicio de profesores, autoridades y alumnos cuadraba mucho más que el otro, impuesto en 1948 por razones demagógicas”.

Los reclamos de los estudiantes, agrupados en la Federación Universitaria Tecnológica (F.U.T.), consistían en el “reconocimiento como universidad nacional, la jerarquización del título y la necesidad de la vigencia de la autonomía universitaria” (Bonavena, 2016, p. 2).

El 14 de octubre de 1959 fue sancionado el proyecto de creación de la Universidad Tecnológica Nacional N° 14.855 (Álvarez de Tomassone, 2006; Bonavena, 2016; Malatesta, 2010):

Artículo 1°. - La Universidad Obrera Nacional creada por el artículo 9° de la Ley 13.229 como organismo dependiente de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, queda separada desde la fecha de tal vinculación y entrará a funcionar dentro del régimen jurídico de autarquía con el nombre de Universidad Tecnológica Nacional. Tendrá por lo tanto plena facultad para formular sus planes de estudio, nombrar y remover sus profesores y su personal, designar por sí sus propias autoridades y administrar su patrimonio dentro de las limitaciones que

establece la presente ley y la de contabilidad de la Nación, de acuerdo con el estatuto que se dictará teniendo en cuenta sus características especiales (Ley N° 14.855).

El principio de autarquía que le concedía, la autorizaba a la creación de su propio estatuto, el nombramiento de profesores y personal no docente, la formulación de planes de estudio y la administración de su patrimonio.

La Universidad Tecnológica Nacional (U.T.N.) nacía con el propósito renovado en la formación de profesionales de la tecnología, capaces de dar respuestas a las necesidades del mercado y sus empresas. Con un fuerte sentido de pertenencia de parte de los estudiantes, organizados en centros de estudiantes, con una historia apoyada en la excelencia de la enseñanza teórica-práctica, el escenario era propicio para la consolidación de las Facultades a nivel nacional.

4. EL ROL NODOCENTE DESDE SUS COMIENZOS

Desde un inicio, cuando la U.T.N. era la denominada U.O.N., el foco de atención estuvo puesto en la apertura a todas las clases sociales. Especialmente, los trabajadores, operarios y personas sin recursos económicos, tuvieron la oportunidad y el acceso a un estudio universitario.

¿Cómo estaba conformada esa primera universidad? ¿Cuál era su estructura? ¿Qué roles cumplían los administrativos? ¿Quiénes la dirigían y gestionaban en el día a día? ¿Cuáles eran las tareas diarias? Algunos de estos interrogantes se pueden responder a partir del *Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Universidad Obrera Nacional*, aprobado a través del decreto N° 8014. En su capítulo X, art. 19°, se identifica al Personal Auxiliar como parte del plantel de la universidad:

Cada universidad reglamentará las funciones del personal técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus fines, que deberá ajustarse a las normas que inspiran la presente reglamentación y adaptarse a las particularidades necesidades de cada región.

Este personal será designado por el Decano.

En este sucinto artículo se pueden extraer interesantes reflexiones. En primer lugar, se infiere una valoración hacia tales funciones a partir de su reconocimiento en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Universidad Obrera Nacional. Reconocer es identificar algo por encima de otro, distinguir una cosa entre tantas. Por lo general, el reconocimiento es una distinción que eleva la moral y permite mantener el desempeño, *caminando* en la dirección correcta.

La distinción y reconocimiento es para puestos técnicos y administrativos, es decir, se le está dando una identidad al personal de la universidad. Dar un nombre a algo, en especial a una persona, genera identidad y sentido de pertenencia. Es un llamado a ser algo, permitiendo conducir todas las energías en la misma dirección.

Por el otro lado, se habla de *reglamentación de las funciones del personal técnico y administrativo*. Reglamentar es poner un orden a ciertas situaciones dispersas, clarificando cierto desorden. En ocasiones, los reglamentos están fundados en base a la disciplina, instaurando un orden institucional.

La palabra reglamento es seguida por la de *funciones*. Ser funcional es funcionar correctamente en base a un desempeño esperado, obteniendo resultados a corto, mediano y largo plazo. Estos resultados, en este caso, estarán en función de los fines de la universidad, y no en un beneficio personal.

Al final del primer párrafo se destaca la palabra adaptación. La misma tiene sentido cuando se finaliza de leer todo el párrafo, particularizando que la adaptación está en función de la Facultad Regional. A pesar de que todas las Regionales persiguen el objetivo de la formación, cada una de ellas tiene aspectos que la distinguen y las hacen únicas. Para ello, el personal deberá hacer cosas específicas.

El análisis realizado vislumbra la presencia de un espíritu de valoración del ser humano como trabajador, desterrando la moda de cosificación de tratar a las personas como todas iguales. Esta igualdad, a veces confundida con derechos, no hace otra cosa que desvalorizar la tarea de quienes son importantes en el día a día de una organización.

Por último, el acceso a estos puestos, era potestad del Decano. A pesar del título “auxiliar”, la importancia de sus funciones se pone de relieve cuando se es seleccionado por la máxima autoridad. Se podría inferir que esto se tradujera en una función en sí misma, siendo cercano y colaborador del mismo Decano y sus Secretarios.

4.1. PARTICULARIDADES DEL PERSONAL NODOCENTE

La complejidad de una universidad con enseñanza teórica y a su vez con laboratorios para la formación técnica y práctica, demanda un funcionamiento que debe estar sincronizado. Son variadas las tareas necesarias para que docentes, investigadores, alumnos y personal directivo puedan desarrollar sus funciones correctamente. Además, es constante el requerimiento de recursos materiales, tecnológicos y pedagógicos en perfecto estado para ser utilizados en cualquier momento del día.

En cuanto al público externo, la atención de un público diverso es constante. El personal Nodocente es el nexo entre diferentes actores, siendo quien posibilita el encuentro entre un docente y alumno, o entre el Decano y docentes. Son múltiples las reuniones, encuentros, cursos, seminarios y las clases que conviven en la Regional, siendo hasta casi imperceptibles en el día a día organizacional. Precisamente, esta cierta imperceptibilidad es lo que caracteriza a puestos de esta clase en todo tipo de organizaciones, siendo difícil la valoración e importancia en el funcionamiento de todo el sistema organizacional. Administrar y gestionar horarios, aulas, recursos pedagógicos y tecnológicos, limpieza, reclamos, pedidos de docentes, etc., son sólo algunas de las tareas que se pueden inferir en el personal Nodocente de una universidad.

Inquilla Mamani, Calsina Ponce, y Velazco Reyes (2017, p. 9) han identificado cinco atributos para la medición de la calidad del servicio de una universidad pública: “(...) elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, atención al usuario - seguridad y empatía”. Estos atributos podrían orientar a la inferencia de cuáles son las capacidades que las personas deberían poseer en la realización de tareas de gestión en la universidad. Desde la misión institucional, se pueden pensar las características de la gestión (Aponte, 2015), y su incidencia en la mejora del servicio ofrecido a partir de las tareas realizadas. En la figura 2 se ejemplifica lo expresado.

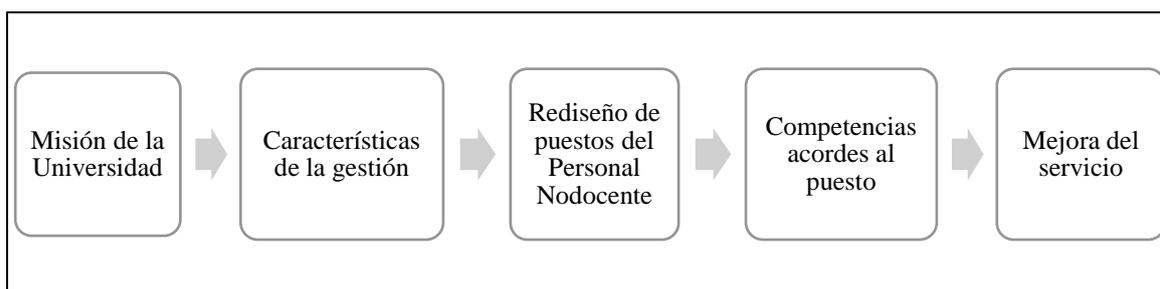


Figura 3. Incidencia sistémica de la Misión de la Universidad en el puesto del personal Nodocente y la mejora del servicio de la Universidad.

Cada una de las etapas debe ser explicitada a través de documentos formales. Elaboración propia.

Algunos puestos del personal Nodocente, en especial los de tipo administrativos, tienen funciones relativas al Sistema de Educación Superior. Entre ellas, aparece la utilización de software estadísticos del Sistemas de Información Universitaria (SIU). Esta tarea permite dotar a las universidades y la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) de información confiable para el aseguramiento de la calidad. Lamarra (s. f., p. 5) describe la situación actual en América Latina:

La compleja tarea de obtener información sobre los sistemas y sobre las instituciones de educación superior -tanto públicas como privadas- indica que los sistemas vigentes reflejan las debilidades de las instancias de control y supervisión de las instituciones y la escasa apertura de estas instituciones para dar a conocer información sobre sí mismas.

A propósito, García de Fanelli (s. f., p. 28) describe el perfil del puesto Nodocente frente a esta tarea:

En primer lugar, las autoridades y actores diversos de la comunidad universitaria temen brindar al gobierno información sobre su gestión que pueda perjudicarlos, especialmente, a la hora de la distribución de los recursos. En segundo lugar, tanto las autoridades universitarias como el personal no docente perciben bajos niveles promedios de remuneración, lo cual les impide la dedicación plena al cargo y la necesaria motivación para aumentar la productividad de su labor. En tercer lugar, y como consecuencia del punto anterior, el personal que debería recopilar y procesar los datos estadísticos no tiene la capacitación adecuada para incorporar estos cambios tecnológicos. Finalmente, estos sistemas están formulados con una lógica muy

diferente de la que prevalece en la gestión universitaria, lo cual crea las resistencias usuales por parte de aquellos actores con intereses creados en la situación vigente.

La Ley Nacional de Educación Superior, en su capítulo 4, hace referencia a las instituciones universitarias nacionales. En su primera sección, sienta las bases para la creación y organización de las universidades, para luego describir los órganos de gobierno en la sección 2:

Artículo 52°.

Los estatutos de las instituciones universitarias nacionales deben prever sus órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales, así como su composición y atribuciones.

Los órganos colegiados tendrán básicamente funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tendrán funciones ejecutivas.

Artículo 53°.

Los órganos colegiados de gobierno estarán integrados de acuerdo a lo que determinen los estatutos de cada universidad, los que deberán asegurar:

- a) Que el claustro docente tenga la mayor representación relativa, que no podrá ser inferior al cincuenta por ciento (50%) de la totalidad de sus miembros;
- b) Que los representantes de los estudiantes sean alumnos regulares y tengan aprobado por lo menos el treinta por ciento (30%) del total de asignaturas de la carrera que cursan;
- c) Que el personal no docente tenga representación en dichos cuerpos con el alcance que determine cada institución;
- d) Que los graduados, en caso de ser incorporados a los cuerpos colegiados, puedan elegir y ser elegidos si no tienen relación de dependencia con la institución universitaria.

Los decanos o autoridades docentes equivalentes serán miembros natos del Consejo Superior u órgano que cumpla similares funciones. Podrá extenderse la misma consideración a los directores de carrera de carácter electivo que integren los cuerpos académicos, en las instituciones que por su estructura organizativa prevean dichos cargos.

Nosiglia y Mulle (2015, p. 82) sostienen que: “(...) si bien a partir de la Ley de Educación Superior (LES) es obligatoria su representación, ya estaban participando en algunas universidades tradicionales, como por ejemplo la Universidad Nacional de Rosario y la Tecnológica Nacional, entre otras”. Resulta valiosa la consideración del Personal Nodocente como miembro y representante del gobierno de una universidad. Como

organización cuya misión es la producción de conocimiento, son necesarios no sólo actores directos en dicho menester. En ocasiones considerados *de apoyo*, los puestos administrativos permiten que los *engranajes funciones correctamente*.

Esta consideración del puesto Nodocente en la ley de Educación Superior es un reconocimiento en sí mismo, destacando su participación activa en la política universitaria. Resulta impensado el funcionamiento de una universidad sin el aporte del personal Nodocente. Son ellos los que conocen y vivencian el día a día de la institución, incluso más que los propios docentes. Éstos, en ocasiones, sólo dictan clases algunas horas por semana. Por el contrario, el personal Nodocente forma parte de un plantel estable, trabajando todos los días siete o más horas diarias, teniendo comunicación con todos los actores que forman parte de una universidad.

El personal Nodocente se encuentra nucleado dentro del Convenio Colectivo de Trabajo Particular («Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal Nodocente», 2015) , celebrado entre la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional (A.P.U.T.N.) y la Universidad Tecnológica Nacional (U.T.N.). El art. 12º enuncia los deberes del personal Nodocente:

Sin perjuicio de los deberes que en función de las particularidades de la actividad desempeñada pudieran agregarse en los respectivos convenios particulares, todos los agentes tienen los siguientes deberes:

- a) Prestar servicio personalmente, encuadrando su cumplimiento en los principios de la eficiencia y eficacia, capacitándose para ello y de acuerdo a las condiciones y modalidades que resulten del presente Convenio.
- b) Observar en todo momento una actitud ética acorde con su calidad de empleado universitario, conducirse con respeto y cortesía en sus relaciones con el público y el resto del personal.
- c) Responder por la eficacia y el rendimiento de la gestión del personal del área a su cargo.
- d) Respetar y hacer cumplir, dentro del marco de competencia de su función, el sistema jurídico vigente.
- e) Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicios compatibles con la función del agente.
- f) Observar el deber de fidelidad que se derive de la índole de las tareas que le fueran asignadas y guardar la discreción correspondiente, con respecto a todos los hechos e informaciones de los cuales tenga conocimiento en el ejercicio o con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de lo que establezcan las disposiciones vigentes en materia de secreto o reserva administrativa.

- g) Llevar a conocimiento de sus superiores todo acto, omisión o procedimiento que causare o pudiera causar perjuicio a la Universidad, configurar delito, o resultar una aplicación ineficiente de los recursos públicos. Cuando en el acto, omisión o procedimiento involucrare a sus superiores inmediatos, podrá hacerlo conocer directamente a las autoridades de la Universidad o denunciarlo al órgano judicial competente.
- h) Concurrir a la citación por la instrucción de un sumario, teniendo obligación de presentar declaración sólo cuando se lo requiera en calidad de testigo.
- i) Someterse a examen psicofísico en la forma que determine la reglamentación.
- j) Permanecer en el cargo en caso de renuncia por el termino de TREINTA (30) días corridos, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión o autorizado a cesar sus funciones.
- k) Excusarse de intervenir en toda actuación que pueda originar interpretaciones de parcialidad.
- l) Velar por el cuidado y la conservación de los bienes que integran el patrimonio de la Universidad y los terceros que específicamente se pongan bajo su custodia.
- m) Seguir la guía jerárquica correspondiente en las peticiones y tramitaciones realizadas, salvo lo preceptuado en el inciso g).
- n) Encuadrarse en las disposiciones legales y reglamentarias sobre incompatibilidad y acumulación de cargos.
- o) Declarar bajo juramento su situación patrimonial y modificaciones ulteriores en los casos que así se disponga.
- p) Principio de buena fé.
- q) El agrupamiento profesional deberá abstenerse de ejecutar negociaciones por cuenta propia o ajena, que pudieran afectar los intereses de la U.T.N. y/o del C.C.T.

Cada uno de los incisos remiten a una función importante dentro de la universidad. Más allá de los aspectos jurídicos del convenio, se visualiza un puesto Nodocente con diversas responsabilidades, incidiendo en otras personas y en los resultados de la organización. Se destacan las siguientes palabras, las cuales remiten a capacidades:

- Eficiencia y eficacia
- Capacitación
- Actitud ética
- Respeto y cortesía hacia el público y el personal
- Fidelidad y discreción con hechos e información

Algunos de los interrogantes que podrían plantearse a partir de estas capacidades son:

- ¿Cómo se podrían definir estas capacidades para los puestos de la Regional San Francisco?
- ¿Cómo se busca una persona con este perfil?
- ¿Cómo se entrenan estas capacidades?
- ¿Cómo se evalúan? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Cómo se tendría que estructurar un área de personal o de recursos humanos para este tipo de puesto?
- ¿Cómo se podría enriquecer un puesto con estas características?

Siguiendo con el análisis del puesto Nodocente, los siguientes artículos encuadran las cuestiones relacionadas a la capacitación y formación:

Artículo 102°: La U.T.N. deberá ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o pueda desempeñar, sin que esto entorpezca el desarrollo de la carrera administrativa. Los cursos de la Universidad son gratuitos para el personal Nodocente.

Artículo 103°: Tendrá por objetivos generales:

- a) Proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales.
- b) Potenciar habilidades, conocimientos y la 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.
- f) 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 contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de objetivos institucionales.

Como se puede apreciar, la formación es primordial en el puesto Nodocente. En estos artículos, se comienza a hablar de crecimiento personal y mejor desempeño de sus funciones, competencias, habilidades, autonomía decisional, desarrollo pleno de carrera, satisfacción

en el trabajo y realización personal, productividad, transformación, contribución a los objetivos institucionales, etc. Se pueden agregar nuevos interrogantes para la profesionalización de la universidad:

- ¿Cómo se puede gestionar cada uno de estos términos?
- ¿Con qué acciones se podría iniciar?
- ¿Qué beneficios traería para la universidad?
- ¿Qué beneficios le otorgaría a la vida de cada empleado que ocupa un puesto Nodocente?

Profesionalizar el área de recursos humanos podría contribuir a la formación integral del personal Nodocente, considerando las capacidades requeridas en el Convenio Colectivo de Trabajo Particular, e identificando otras relacionadas a cada universidad y sector dentro de la misma. Con ello, se estaría también profesionalizando dicho puesto, sabiendo que el Nodocente gestiona y administra las tareas que facilitan el logro de los propósitos de la institución. Además, se dignificaría dicha labor, considerando las potencialidades de cada uno de sus integrantes, buscando la plena satisfacción y autonomía de los mismos.

En relación a la nueva gestión pública, Rocco (s. f., p. 5) afirma que “(...) la eficiencia reside en unidades direccionales más pequeñas, más descentralizadas, más flexibles, más especializadas y más autónomas, dirigidas por jerarquías aplanadas con un mayor nivel de participación en los escalones más bajos”. La tendencia es la profesionalización de todas las áreas, involucrando a todo el personal en el éxito de la misión de la universidad. Rocco también hace alusión a los objetivos que la universidad debe lograr:

Desde una orientación más instrumental la gestión pública acepta que el sector público universitario comparte con el privado la necesidad de lograr unos objetivos de la forma más económica y más eficiente posible, a través de: (i) Estrategias coherentes; (ii) Tácticas y estructuras apropiadas; (iii) Un personal motivado; (iv) Sistemas de gestión adecuados para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos, financieros, humanos, materiales, etc. (p. 6).

Estas estrategias requieren de una gestión acorde a sistemas de calidad que abarquen todos los procesos de una organización. Eficacia, eficiencia y calidad serán transversales a

todas las actividades, en especial, donde el factor humano tenga una incidencia preponderante.

La representatividad en el Gobierno de las Universidad, junto con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la evaluación institucional y acreditación de carreras, concede importancia a la tarea del Personal Nodocente. Ante esto, son necesarias acciones que posibiliten a todos ellos estar a la altura de las circunstancias. De esta manera, se podría reforzar un círculo virtuoso para su representatividad, remuneración, horas de dedicación, y en especial, para su dignidad como trabajador y persona (ver figura 4).

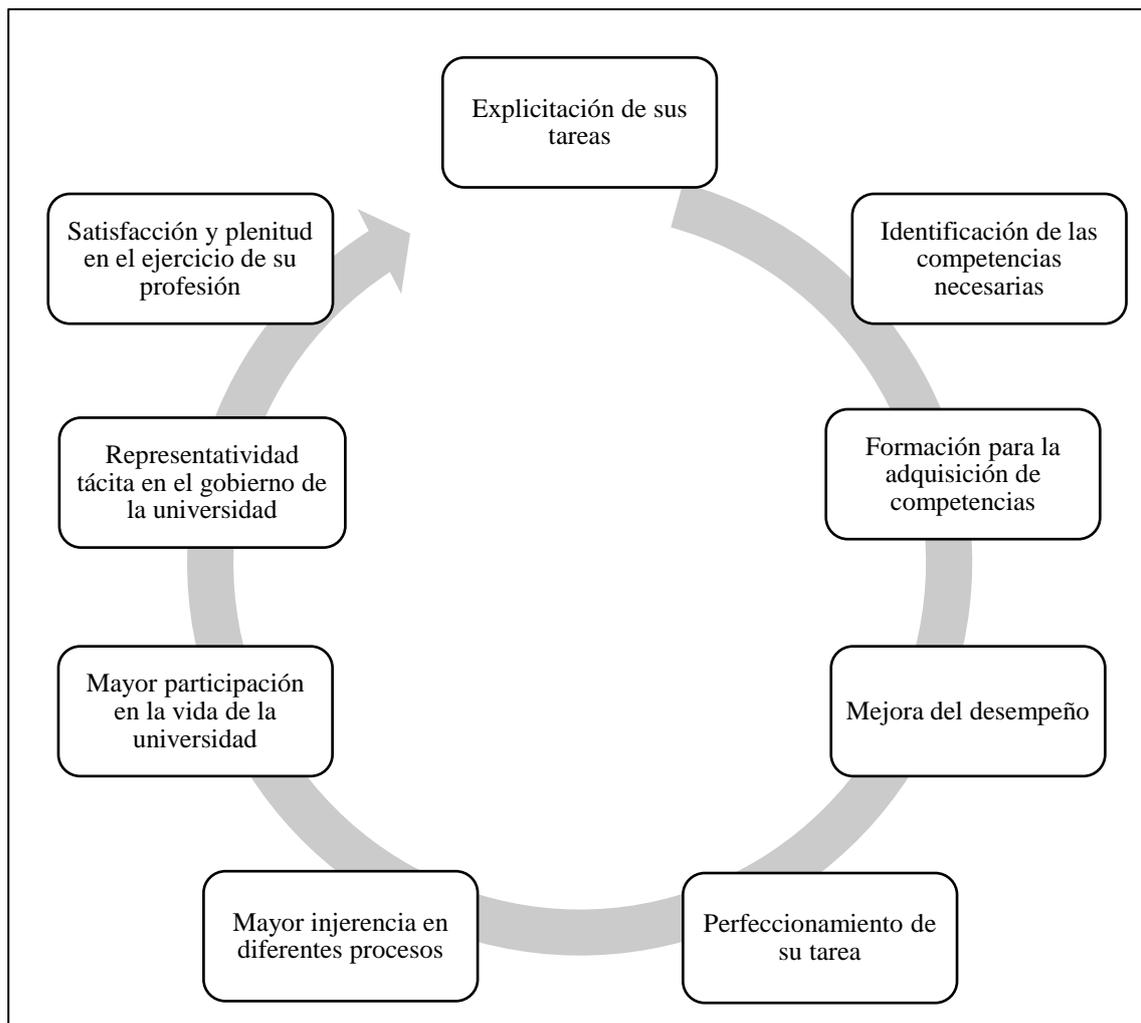


Figura 4. Relación entre la explicitación de tareas y la satisfacción percibida.

Modelo sistémico que, a través de un círculo virtuoso, intenta mostrar que la explicitación de tareas del puesto del personal Nodocente en la vida universitaria, podría incidir en la satisfacción percibida del ocupante. Elaboración propia.

5. LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

En la década de 1960, la ciudad de San Francisco atraviesa un auge productivo. Importantes industrias metalmecánicas, sumado a una siempre pujante zona agrícola-ganadera, son el escenario perfecto para el desarrollo económico de la región. Situada en el este de la provincia de Córdoba, es un paso obligado para la ruta comercial entre Chile y Brasil. Con la creciente demanda de operarios calificados e ingenieros a la altura de los

avances tecnológicos y nuevos procesos productivos, nace en 1960 la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional San Francisco (U.N.T.F.R.S.F).

Ubicada actualmente en el acceso oeste de la ciudad, sus instalaciones son parte de un hermoso parque arbolado. El edificio de unos 3.800 m², posee más de 50 aulas y dependencias administrativas y académicas. En los últimos años, se han construido otros edificios en el mismo centro, modernizando instalaciones de laboratorios, investigación y vinculación tecnológica, cafetería y bar, y salones de posgrado.

La Facultad Regional San Francisco dicta las siguientes carreras:

- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Química
- Ingeniería en Sistemas de Información
- Licenciatura en Administración Rural

A finales del 2018, se ha anunciado la apertura de Ingeniería Industrial, gracias a la creación del Centro Regional de Educación Superior (CRES). También la universidad ha desarrollado el sistema de posgrados, añadiendo especializaciones y maestrías para la formación de profesionales, graduados y docentes.

La actividad de Extensión Universitaria distingue a la casa de estudios, siendo referente para toda la comunidad. Sus cursos exceden lo meramente tecnológico, formando personas en aspectos culturales, sociales y humanísticos.

La Resolución N° 198/2010 de la Comisión de Autoevaluación (Martini y Calloni, 2010, p, 9), hace mención a la Resolución CD 255-2009, la cual expresa la misión institucional de la Facultad Regional San Francisco:

Generar el espacio en el que la persona y el derecho a la educación y el conocimiento constituyan el fin del quehacer institucional contribuyendo a la construcción de una sociedad solidaria y más justa, con una fuerte actitud de servicio que nos permita constituirnos en instrumento significativo de transformación local y regional, satisfaciendo las necesidades del medio con calidad, eficiencia y eficacia, en un centro educativo dinámico que oriente su oferta educativa en la permanente búsqueda de la excelencia académica, la actualización y el perfeccionamiento docente, la capacitación del graduado, la ejecución de proyectos de investigación aplicada al servicio de los sectores productivos y la formación de profesionales que además de

saber, sean capaces de saber hacer, considerando la investigación como paso previo para la aplicación de la tecnología, en un ámbito de retroalimentación que nos permita constituirnos en un polo de diálogo permanente con los sectores sociales, productivos y políticos.

En la actualidad, la universidad privada UCES dicta distintas carreras de grado en el edificio de la Regional, fruto del convenio entre ambas instituciones (Vázquez, 2017). Para el sostenimiento, funcionamiento y gestión de todas las actividades citadas, es necesario un importante plantel administrativo. Al personal que no es docente se lo denomina Personal Nodocente, estando agrupados en el Convenio Colectivo de Trabajo Particular.

A los fines de esta investigación, esperando poder profundizarla en un futuro, se considerarán para su Descripción y Especificación aquellos puestos con un mayor grado de incidencia en las tareas cotidianas de la universidad.

6. MODELO DE GESTIÓN PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La gobernabilidad y gestión de la universidad es amplia, con una mirada hacia el interior y otra hacia el público externo (Nosiglia y Mulle, 2015). Resulta necesario que la universidad y su gestión sea visualizada y analizada como organización, a través de una mirada holística y sistémica (De Freitas y Yáber, 2014; Marco y Loguzzo, 2016).

Ante los procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), las universidades han comenzado a profesionalizarse en su gestión. La gestión del capital humano hace pensar en la necesidad de pasar a contar con simples administradores universitarios a verdaderos gestores (Garbanzo-Vargas, 2016).

En relación a la profesionalización de las universidades, es la oportunidad para adentrarse en la apasionante complejidad de la gestión de las personas y sus capacidades, incluyendo a todo el personal que forma parte de la institución (Marquina y Chiroleu, 2015).

Se puede inferir la complejidad de una gestión que deba asegurar la calidad y eficiencia tanto de recursos materiales como humanos, con una preparación que transforme a la universidad en competitiva: “La profesionalización de la gestión es una realidad en las

Instituciones de Enseñanza Superior (IES) y debe de ser cada vez más difundida frente a la necesidad de preparación de estas entidades, haciéndolas más competitivas” (Fossatti, Vieira de Souza, y Ganga, 2015, p. 162).

Irremediablemente, las universidades han tenido que implementar planes de mejora a raíz de las autoevaluaciones y evaluaciones de pares realizados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). La modernización de la universidad, y la noción de management generalizado y aplicado a todo tipo de organizaciones, han colaborado a una profesionalización de la gestión de las organizaciones públicas (Díaz García, 2013). Dicho perfeccionamiento involucra a todas las áreas, recursos y personas que conviven en la institución. Lemaitre, Maturana, Zenteno, y Alvarado (2012, p. 25) dan cuenta de esta profesionalización, sintetizando los resultados de las experiencias internacionales sobre aseguramiento de la calidad nombrados por Stensaker:

En primer lugar, menciona cambios en las estructuras de poder al interior de las IES, señalando que los procesos de calidad generan un mayor peso en el liderazgo institucional, centralización de decisiones, mayor integración de los estudiantes a procesos de gestión interna, participación de actores del medio externo, profesionalización, mayores niveles de formalización de procedimientos internos, definición de responsabilidades, explicitación de conocimientos respecto de la calidad, así como también mayor y mejor cooperación entre académicos y entre estos y directivos.

Palabras como liderazgo, gestión integral, cuadros de mandos, indicadores de gestión, calidad, administración, eficacia y eficiencia, etc., son algunos de los términos que se han insertado en el ámbito universitario. El foco no sólo está puesto en la mejora en la utilización eficiente de recursos, sino también en las relaciones al interno y su incidencia en el funcionamiento como organización (Inquilla Mamani et al., 2017). A pesar de estos avances, todavía el eje de medición de calidad está solamente puesto en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Considerando la obligación de acreditación de carreras frente a CONEAU por el art. 43° de la Ley de Educación Superior, todas las áreas de la universidad tienen que estar preparadas para un funcionamiento de excelencia. Tanto los procesos de evaluación institucional como de acreditación de carreras conllevan arduos trabajos administrativos, papeleo, reuniones de personal, encuentros personales con Secretarios, etc., estando involucrado el personal Nodocente en cada uno de ellos.

Si bien los procesos de evaluación y acreditación colaboran en la profesionalización como organización, en ocasiones son más una obligación impuesta que una consciente y libre decisión de mejora para un beneficio directo (docentes, personal directivo, investigadores, personal Nodocente, alumnos) e indirecto (público en general, empresas, instituciones, etc.). Sandroné y Torossi (2017, p. 21) expresan:

(...) la cuestión es si la evaluación y acreditación es sólo un procedimiento legal e inevitable, o si realmente las universidades y los organismos de evaluación y acreditación, ponen el acento en la mejora de los planes de carrera, el nivel docente, las prácticas y convenios, la infraestructura, etc.

El desafío radica en una profesionalización que se vea reflejada en la gestión de todos los procesos y en la satisfacción de las personas que conviven en la universidad. Araujo (2014, p. 73) reflexiona sobre los procesos de evaluación y acreditación en las universidades argentinas y las dificultades para el aprovechamiento de dicho proceso de evaluación: “La dificultad para cumplir con la periodicidad de la evaluación cada seis años, da cuenta de las dificultades para instalarla como una práctica sistemática y prioritaria para la orientación de las políticas institucionales”.

Los autores coinciden en que la evaluación no mejora sustancialmente la gestión de las universidades. Por lo expuesto, son necesarios otros procesos específicos para el mejoramiento tanto académico como administrativo de la gestión (Marquina y Chiroleu, 2015). Esto implica un cambio de mentalidad, el cual requiere pasar de un comportamiento reactivo a uno proactivo (Garbanzo-Vargas, 2016).

Para un mejoramiento de la universidad, se debe pensar en su funcionamiento como organización. La estructura de una organización está compuesta por sus puestos de trabajo, siendo los que dan vida al funcionamiento diario. Identificarlos permitiría profundizar en los servicios que se prestan en todas las áreas de la universidad. Para ello, es necesaria una nueva gestión que invite a instaurar, definir y sostener procesos de excelencia para una mejora en la utilización de los recursos humanos (Sánchez, 2016).

7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. RECURSOS HUMANOS: UNA VISIÓN SISTÉMICA INTEGRAL

La Revolución Industrial ha significado un quiebre en el modo de trabajar y de organizar una actividad productiva. Fue el paso de una producción artesanal a una en serie, con un fuerte sentido de proceso. Con la aparición de las maquinarias, la división de trabajo y la especialización constituyeron la mejor forma para organizar una actividad productiva (Robbins y Coulter, 2005). La palabra organización comenzó a utilizarse tanto como adjetivo como sustantivo, abriendo camino a las Ciencias de la Administración.

Se requirieron nuevas teorías que ayudaran a planificar la producción y gestionar al personal. Al comienzo del siglo XX, los esfuerzos estaban puestos en la mejora de las técnicas de producción. Aparecieron importantes personajes, denominados teóricos clásicos, los cuales pusieron el acento en la administración científica y la administración en general de las organizaciones.

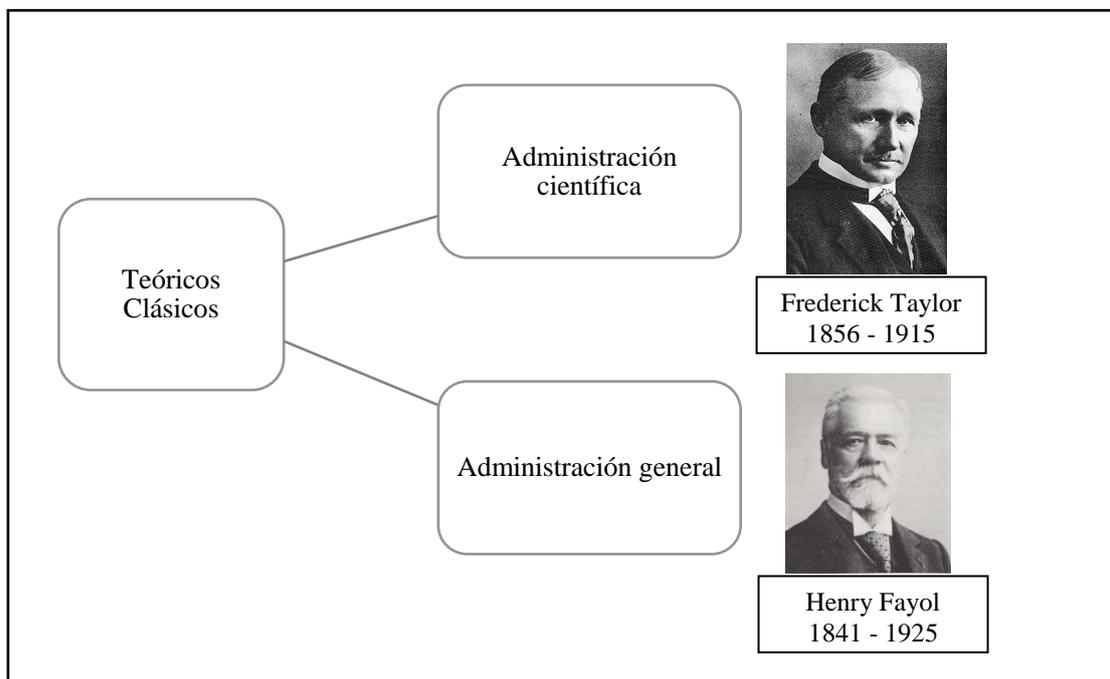


Figura 5. Esquema de las escuelas de administración conformada por los autores denominados teóricos clásicos.

Elaboración propia.

Frederick Taylor es considerado uno de los representantes más notorios de la Administración Científica (Alfaro Catellanos, 2012). Dicha corriente centraba sus principios en el estudio de los tiempos de trabajo, el mejor modo de realizar una tarea, y la selección y capacitación de los trabajadores.

Por su parte, la escuela denominada Administración General liderada por Henry Fayol, identificó las funciones básicas que un gerente debía poner en práctica en cada proceso productivo: planificación, organización, dirección, coordinación y control. También formuló 14 principios de la administración, entre los que se destacan *innovaciones* en la consideración de las personas y los equipos de trabajo: iniciativa, espíritu de grupo, estabilidad de personal y equidad.

Pasaron algunos años para que las personas fueran consideradas centrales en los procesos productivos. Elton Mayo, adalid del Movimiento de las Relaciones Humanas, fue quien investigó la incidencia de las relaciones interpersonales informales al interno de los grupos de trabajo (Marteau y Perego, 2018). Al inicio, se pensó que factores ambientales

como la luminosidad afectaban la productividad de los empleados. Fruto de los llamados Estudios Hawthorne en la Wester Electric Company, se llegó a la conclusión de que la autonomía y las relaciones interpersonales estables y duraderas en los grupos de trabajo producían mayores niveles de satisfacción (Schein, 1982).

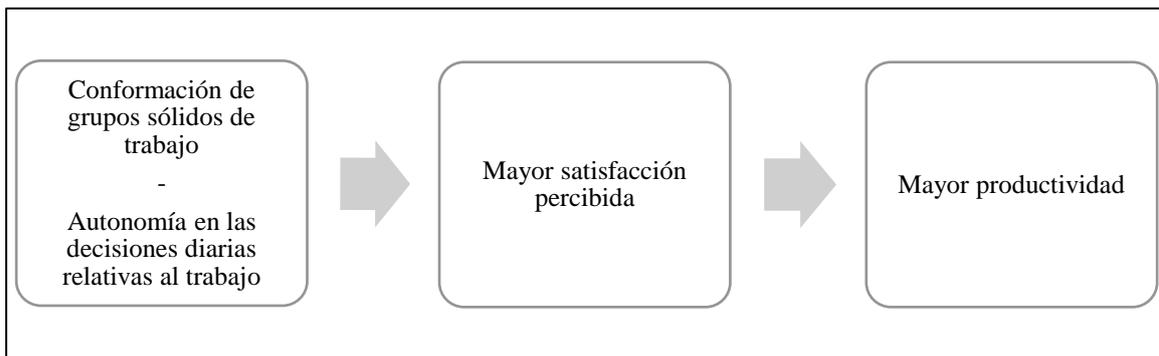


Figura 6 . Relación entre los grupos de trabajo, la satisfacción percibida y la productividad.

Esquema que intenta reflejar la teoría de Elton Mayo a partir de su estudio sobre los grupos de trabajo y su incidencia en la satisfacción percibida. Elaboración propia.

Otra de las contribuciones más importantes a las Ciencias de la Administración fue la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual permitió un cambio de mirada sobre las cosas, especialmente las organizaciones. Marteau y Perego (2018) expresan una nueva conceptualización de la organización: “Se habla también por primera vez de la organización como un organismo que tiene que considerar todas esas influencias externas que llegan a la organización por medio de sus miembros. Influencias que deben de ser consideradas para mantener el equilibrio”. En las otras escuelas la atención estaba puesta en el funcionamiento interno, especialmente en la especialización de tareas y la productividad. En este caso, la visión es más integral, excediendo los límites físicos de la propia organización.

González García, Olivares Orozco, González Olivares, y Ramos Quiroz (2014, p. 10) describen y conceptualizan la visión sistémica y sus implicancias:

Intentemos presentar una definición sobre visión sistémica; visión es la capacidad de crear imágenes a largo plazo en nuestra mente. En tanto sistema implica contemplar las relaciones y consecuencias tanto en el tiempo como espacio bajo una perspectiva no lineal de causalidad. De suerte que cuando hablamos de pensamiento sistémico,

nos referimos a una forma de pensar que paralelamente se refleja en habilidades sistémicas como las siguientes.

- Consideración de múltiples niveles de cambio y reconocimiento de diversas perspectivas.
- Comprensión de la influencia de contexto, mapas mentales, presunciones y cultura.
- Reconocimiento del impacto de diversos niveles de aprendizaje, así como del modo en que el comportamiento refleja presuposiciones y valores más profundos.

Esta visión implica la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos a su entorno (Herrscher, 2008; Marteau y Perego, 2018; Puchol, 2012; Sánchez Bañuelos, 2017). La visión o perspectiva sistémica es una forma de mirar las cosas, la cual permite un análisis integrador. Se comienza a hablar de organización inteligente (Choo, 1999; Gore, 2003; Senge, 2006), en búsqueda de un aprendizaje colectivo (Gore, 2004). Rodríguez Porras (2007, p. 65) explica la singularidad de la concepción de las organizaciones como sistemas:

Una organización es, esencialmente, un complejo entramado de relaciones entre varios elementos interdependientes. Esto es lo que en el lenguaje científico se llama sistemas. Hay distintos órdenes de sistemas. Un sistema de orden superior se caracteriza por los siguientes rasgos:

1. Es un conjunto de elementos interdependientes.
2. Está ubicado en un entorno, del que se diferencia.
3. Recibe “material” del entorno (inputs), que transforma internamente y genera una serie de resultados (outputs) (...).
4. Un mecanismo de “realimentación” (feedback), en virtud del cual el sistema recibe información sobre su impacto sobre el entorno y puede introducir reajustes en sus procesos internos.

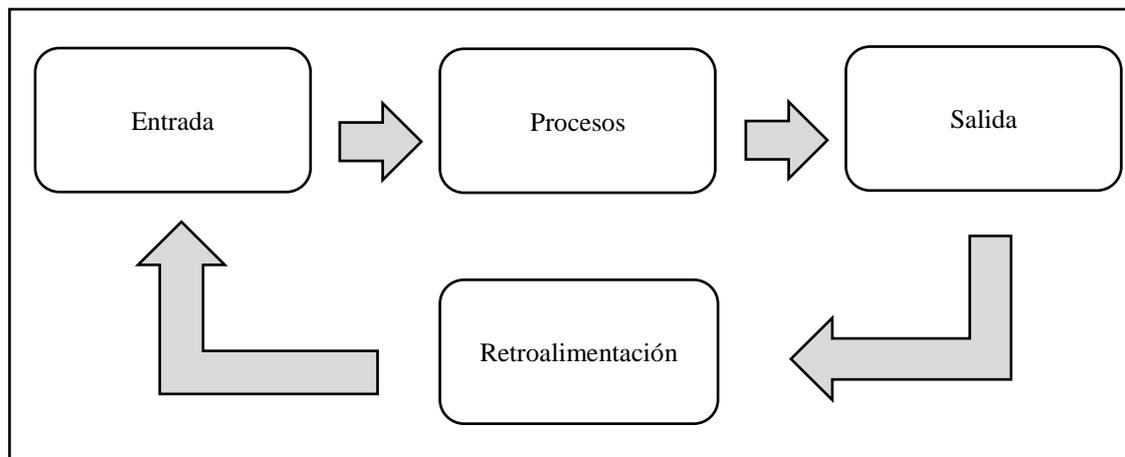


Figura 7. Esquema sistémico de proceso.

Elaboración propia.

Con el tiempo, las organizaciones fueron incorporando en su gestión todos estos avances, adecuándolos a su cultura y estructura particular. Se comenzó a considerar a las personas como el denominador común para el éxito de toda organización (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016). Al respecto, Werther y Davis (2008, p. 5) expresan: “(...) los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones”.

El capital intelectual fue lo que las organizaciones empezaron a tener en cuenta a la hora de seleccionar y formar a su personal (Pereda Marín, Berrocal, y López Quero, 2002). Si bien continuaron mejorando los procesos tecnológicos, se tomó conciencia que las actividades productivas son llevadas a cabo por personas. Garrido Buj (2006, p. 162) define al capital intelectual de la siguiente manera:

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o potencial de generarlo en el futuro.

El CI se define como “el conjunto sistematizado de competencias que cada individuo está en condiciones de comprometer con la organización en la que colabora, así como los conocimientos que cada organización ha logrado por su personal”. Cuando el individuo compromete dichas competencias con la organización, éstas pasan a

formar parte de sus activos y se encuentran en el personal o en los “productos” que desarrollan ellos para la organización así como en sus resultados.

Se comienza a hablar de competencias para resumir y describir un conjunto de conocimientos y habilidades. Lo más notorio es que, si se realiza el esfuerzo para que el personal acreciente esas competencias, las mismas pasan a ser parte del patrimonio de la organización. Vinueza-Tello y Morán-González (2016, p. 279) expresan la importancia del capital intangible para el éxito de las organizaciones:

Sin dudas, la clave del crecimiento de las organizaciones no está en reducir el costo de procesos de producción u operativos, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la organización.

El talento humano es prioritario en la agenda de la organización. La capacitación se la considera como una formación integral, buscando la educación del personal en habilidades técnicas como humanas. El valor de una organización está dado por su capital humano, el cual es intangible y de alto impacto en la productividad. Domínguez Santiago (2008, p. 92) expresa las diferencias entre los recursos tangibles e intangibles:

Los recursos tangibles, a pesar de su vital importancia, se ven superados por los recursos intangibles, cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. El recurso humano contiene activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo; el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa.

El conocimiento más profundo es aquel denominado tácito (Gore, 2004; Nonaka y Takeuchi, 1995), el cual está formado por las creencias, valores y experiencias de las personas. Este conocimiento, si se lo comparte, posibilita la generación de conocimiento explícito para la generación de nuevos servicios y productos.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) gestiona el capital humano de una organización a través de los recursos que poseen las personas. Chiavenato (2009, p. 9) da cuenta de algunos puntos que definen la ARH:

- La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.
- La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.
- La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.
- La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.
- La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
- La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

Es importante subrayar que para una buena Administración de Recursos Humanos es necesario que todos los referentes de áreas o departamentos se involucren en la gestión de personal. Aparece nuevamente la visión sistémica, la cual da cuenta de diferentes procesos para la selección, capacitación, remuneración y motivación de las personas de una organización. Dichas funciones se encuentran estrechamente interrelacionadas, abasteciéndose unas a otras de información relevante.

Una correcta organización de las tareas que se realizan en una organización es una de las funciones primarias. Al respecto, Mondy (2010, p. 4) expresa que la ARH “(...) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. A su vez, Chiavenato (2009, p. 5) expresa que, a pesar de la heterogeneidad de las organizaciones, siempre es necesaria la ARH por la presencia de personas:

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a

su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.

La presencia y participación de las personas se materializa y visualiza en los puestos de trabajo. Los puestos son fuente de identidad y satisfacción para las personas que los ocupan. La administración de recursos humanos se encarga de una armoniosa relación entre la organización, los puestos de trabajo y sus ocupantes (ver figura 8). En esta tríada funcionan procesos productivos y de gestión que inciden en la satisfacción de las personas y el funcionamiento de la propia organización.

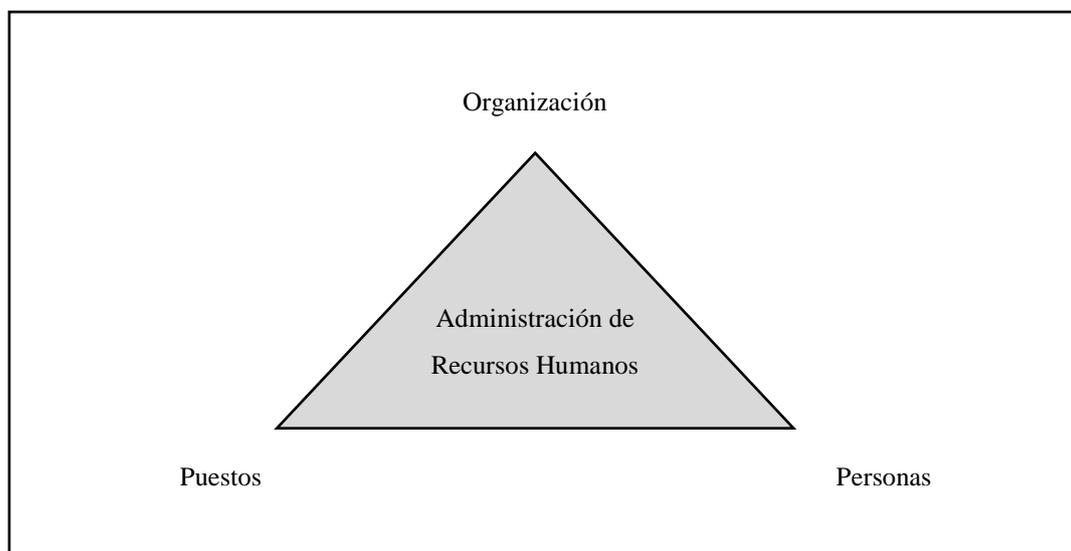


Figura 8. Administración de Recursos Humanos.

El triángulo destaca en sus tres vértices la estrecha vinculación entre la organización (políticas, estructura, cultura, etc.), los puestos de trabajo (objetivos, tareas, supervisión, equipos y materiales, condiciones de trabajo) y las personas que los ocupan, siendo la clave para entender la Administración de Recursos Humanos (ARH). Elaboración propia.

La Administración de Recursos Humanos gestiona el capital humano de una organización a través de los recursos que poseen las personas. En relación a las personas, Chiavenato (2007, p. 95) expresa la importancia y consideración de las personas como recursos humanos de una organización:

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Como primera medida, vale la pena aclarar que no se gestionan recursos, sino que se está haciendo referencia a los recursos y capacidades que tienen las personas de una organización. Estos recursos se los puede dividir en conocimientos, habilidades y actitudes (CHA), permitiendo un desempeño óptimo en la realización de una determinada tarea (Pereda Marín et al., 2002; Tejada Fernández y Navío Gámez, s. f.).

Las personas presentan un desafío para todo tipo de organización que quiera estar a la vanguardia en el siglo XXI. Queda claro que la consideración de todas las personas, desde el más alto ejecutivo hasta un obrero y operario, aportan al éxito de las organizaciones. Es por ello que, no basta con la *buena intención* de gestionar personas, pagarles el sueldo en tiempo y forma, y hacer una fiesta de fin de año como despedida. Todo lo contrario, gestionar y administrar una organización requiere de procesos científicos relacionados a la administración de recursos humanos.

7.2. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Chiavenato (2007) y Wether y Davis (2008) identifican una serie de subsistemas interdependientes dentro del gran Sistema de Recursos Humanos. Retomando la visión sistémica, Herrscher (2008, p. 55) reflexiona sobre la importancia de la mirada de la complejidad del todo y sus partes:

El moderno pensamiento sistémico “nació” (digamos así), con Von Bertalanfly, como reacción contra el reduccionismo, o sea, el método de analizar las cosas parte por parte, lo que en este caso sería árbol por árbol. Von Bertalanfly, como buen biólogo, observó el cuerpo humano y comprobó que ninguna parte funciona aislada del resto. Es más: ni siquiera tiene sentido fuera del cuerpo. Por obvio que parezca, esto representó un quiebre con respecto al mecanicismo que regía el pensamiento hasta entonces.

El enfoque de sistemas nos remite a la idea de una serie de procesos interrelacionados e interdependientes, los cuales inciden unos a otros, en constante relación con el medio donde se desarrollan. Estos procesos, a través de una mirada sistémica, conforman los llamados subsistemas de recursos humanos. Werther y Davis (2008, p. 21) hacen referencia a cómo operan estos subsistemas:

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente. Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

Los procesos de cada subsistema pueden ser vistos como funciones o tareas de un departamento de recursos humanos. A continuación, se presenta una elaboración propia del Sistema de Recursos Humanos y los subsistemas que lo conforman:

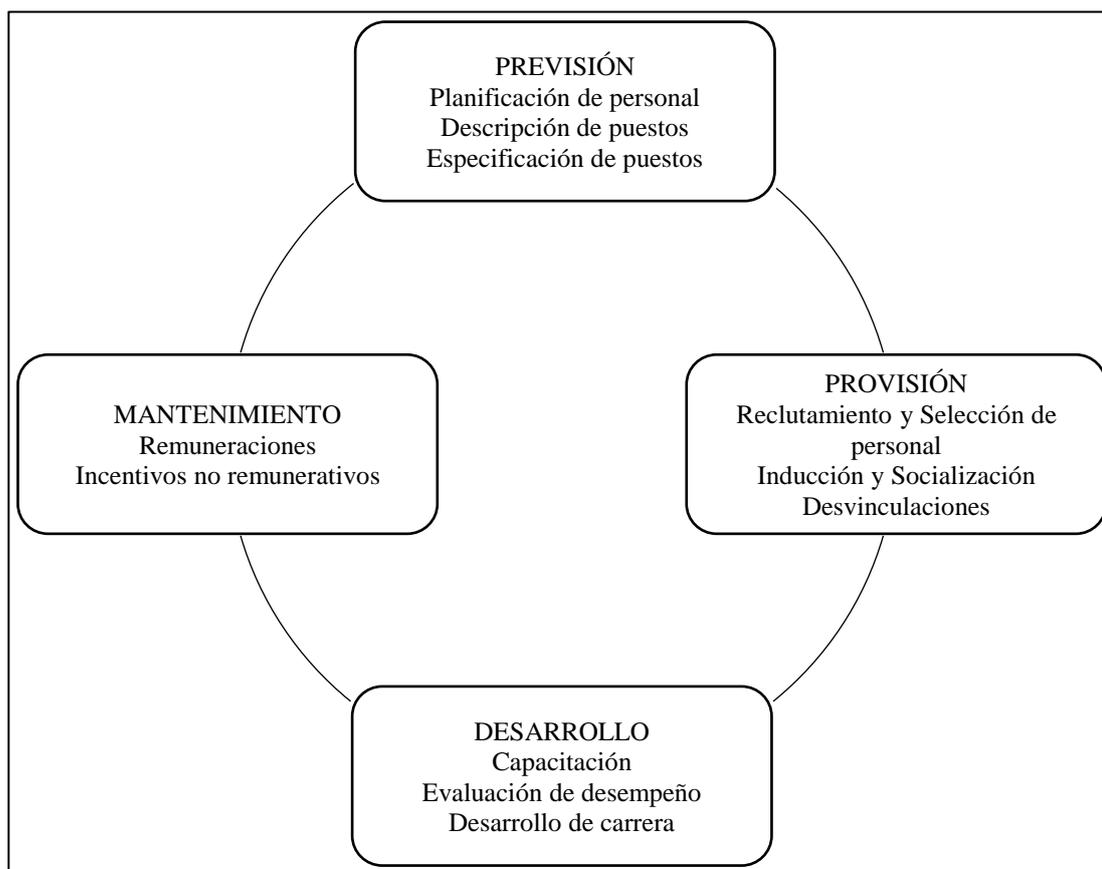


Figura 9 . Sistema de Recursos Humanos.

Esquema sistémico conformado por los cuatro subsistemas principales del gran Sistema de Recursos Humanos. Elaboración propia.

Cada uno de los subsistemas *sobrevive* por la presencia de los otros. Se abastecen mutuamente, dando un fuerte sentido de sinergia al funcionamiento y rendimiento del Sistema de Recursos Humanos. Chiavenato (2007, p. 119) expresa lo siguiente sobre las funciones y procesos de los subsistemas:

(...) forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. (...) son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Todos los procesos favorecen la gestión integral de las personas. Para una universidad, implica la gestión de personas con diferentes tareas y funciones. En este sentido, colaboraría en la evaluación institucional que debe realizar frente a CONEAU, en búsqueda de una mejora continua a través de la profesionalización de todo su personal. A continuación, se describen los procesos y subsistemas que conforman el Sistema de la Administración de Recursos Humanos.

7.2.1. SUBSISTEMA DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La información es uno de los principales insumos de los procesos del área de Recursos Humanos. La recolección de información acerca de los puestos y las necesidades futuras de Recursos Humanos se realiza a través de los procesos incluidos en este subsistema. La planificación de la futura demanda de recursos humanos y el análisis de los puestos de la organización, son los principales objetivos de este subsistema.

La planificación implica el conocimiento de qué tipo de persona se necesita para determinado puesto. Por lo tanto, en primera instancia se debe analizar los puestos de trabajo, describiendo las tareas incluidas en los mismos y la especificación de las características requeridas para sus ocupantes. Las preguntas que orientan a este subsistema son:

- ¿Cuál es la estructura organizacional?
- ¿Cuál es la misión de la organización a la cual se debe estar alineado?
- ¿Cuáles son los puestos de trabajo y qué tareas realizan?
- ¿Qué tipo de perfil deben tener los ocupantes de los puestos?
- ¿Cuánto personal se necesita para cumplir con los objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles serán los puestos que en el futuro estarán vacantes?
- ¿Cómo diseñar puestos adecuados a los procesos productivos y a las personas?

7.2.2. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema se encarga de proveer las personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, además de prepararlas para el ingreso. Los procesos de reclutamiento, selección y socialización de recursos humanos permiten alcanzar los objetivos del subsistema, además del proceso encargado de la gestión de las desvinculaciones de recursos humanos.

La provisión de personas puede ser interna o externa. En el primer caso, las vacantes se cubren con personas pertenecientes a la organización. Si existe planificación de Recursos Humanos, y un plan de carrera profesional para los individuos, los movimientos internos se rigen por lo allí establecido. La provisión externa consiste en la incorporación de personas ajenas a la organización.

Las desvinculaciones ocurren cuando termina la relación laboral o las personas abandonan la organización. Estos procesos constituyen un suceso que afecta tanto a la persona que se retira como a la organización, por lo que debe ser gestionado profesionalmente.

Las preguntas que guían a este subsistema son:

- ¿Cuánto personal se necesitará en un futuro?
- ¿Cómo y dónde buscar las personas adecuadas para los puestos de trabajo?
- ¿Cómo seleccionar de manera eficaz a los candidatos en un proceso de selección?
- ¿Qué etapas del proceso de selección serán críticas?
- ¿Cómo planificar una correcta inserción y socialización de los nuevos integrantes?
- ¿Cómo gestionar las desvinculaciones del personal, colaborando humanamente en la proyección de vida?

7.2.3. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este subsistema es la capacitación de los recursos humanos, considerando las necesidades presentes y futuras en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes (CHA), de acuerdo a las necesidades del puesto actual, y lo establecido en los planes de carrera. Se ocupa también de la formulación de programas de evaluación del desempeño en base a las tareas y objetivos del puesto de trabajo.

Los procesos incluidos son la capacitación orientada a la formación para el presente y al desarrollo futuro, las evaluaciones de desempeño, y la planificación de carrera profesional de los recursos humanos de la organización.

Las preguntas que orientan a este subsistema son:

- ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que, por ignorancia u obsolescencia, no posee el personal?
- ¿Cómo se podría entrenar a las personas de manera integral?
- ¿Cómo debería formularse un plan integral de formación?
- ¿Cómo se está evaluando el desempeño de las personas?
- ¿Cuál es la solidez de los programas de evaluación de desempeño?
- ¿Qué relación existe entre la evaluación de desempeño y las tareas que realiza el personal?
- ¿Cómo se está pensando la carrera laboral de cada una de las personas?
- ¿Cuáles son los planes de carrera del personal?
- ¿Qué estrategias personales se le brinda al personal para su desarrollo de carrera?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales para el desarrollo de carrera del personal?
- ¿Cómo se está acompañando y ayudando a las personas para que planifiquen su carrera laboral?
- ¿Cuáles son las situaciones donde son necesarios procesos de acompañamiento como el mentoring o el coaching?

7.2.4. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema está conformado por los procesos de administración de salarios y de administración de beneficios. Tiene como objetivo administrar las compensaciones económicas y beneficios otorgados a los miembros de la organización como contraprestación al trabajo realizado.

Las repercusiones de estas acciones afectan a las personas, las cuales deben percibir la contraprestación como equitativa y justa. Además, tiene una incidencia en la organización, ya que las compensaciones representan una parte importante del presupuesto de la misma. Por estos motivos, los procesos pertenecientes a este subsistema deben ser diseñados correctamente, determinando y administrando salarios y beneficios en base a criterios gremiales y situacionales según responsabilidades y tareas realizadas.

Los siguientes interrogantes deberían orientar la conformación de este subsistema:

- ¿Cuál es el sistema de remuneraciones de la organización?
- ¿Cuáles son las escalas salariales de la organización?
- ¿Qué relación existe entre la remuneración y el desempeño percibido?
- ¿Qué beneficios no remunerativos existen?
- ¿Qué relación tienen estos beneficios con el desempeño percibido?
- ¿Cuál es el concepto de motivación que maneja la organización?
- ¿Cuánto aman su trabajo los integrantes de la organización?

8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES

Las universidades son parte del universo de las organizaciones. Ya se las caracterizó como complejas, insertas en un medio en constante cambio. Una manera de evaluar su gestión es reflexionando sobre el estado de los sistemas de educación. Al respecto, Aguerrondo (2017, p. 8) reflexiona sobre los retrasos en los ámbitos educativos:

Los modos de ser de la sociedad, la cultura, la vida cotidiana, están conmocionados por los procesos de globalización, por la turbulencia, por la vertiginosidad del

cambio en todas sus esferas. En el medio de esta crisis generalizada, en el medio de esta mutación, cambios profundos son evidentes en todos los ámbitos: menos en la educación.

Esto podría ser un llamado de atención, siendo una oportunidad para la mejora de la gestión integral de la universidad. Es el momento para la incorporación de elementos ya probados en otros ámbitos como el empresarial y privado. Aponte (2015, p. 109) reflexiona sobre la necesidad de una gestión profesional del capital intelectual de las universidades debido al entramado complejo entre las funciones básicas y las actividades de apoyo:

Para cumplir con su misión (ejercida a través de la docencia, investigación, extensión y gestión) y garantizar su perdurabilidad, la institución delega físicamente sus funciones, en una comunidad de profesores, estudiantes, administrativos, obreros ciudadanos de la nación, con altos valores morales y humanos (justicia, libertad, solidaridad, igualdad, fraternidad, patriotismo), disciplina, dedicación, vocación de servicio y un alto espíritu de superación.

El trabajo en las universidades, por lo tanto, involucra interacción, el intercambio interinstitucional, las programaciones conjuntas, complementarias, múltiples, ello, con la finalidad de elevar el nivel académico institucional y enriquecerla culturalmente. Para máxima eficiencia del acto docente, se requiere además de la competencia del profesor, un ambiente apropiado para el acto, acceso a la literatura, servicios estudiantiles y de apoyo docente, eficientes.

La actividad científica, humanística y artística, se ejerce a través de la docencia, investigación y extensión universitaria, este conjunto de actividades, constituyen los fundamentos universitarios e identifican a la institución como tal, de modo que, el cumplimiento de la misión universitaria, sólo será posible, en un ambiente científico, de trabajo, de libertad y en democracia. La actividad administrativa es innata a la institucionalidad y tiene como único objetivo, servir de apoyo al ejercicio académico. Adicionalmente, a la misión universitaria, resumida en la búsqueda de la verdad, el cultivo de las ciencias, el arte, las humanidades y el afianzamiento de valores humanos y como consecuencia de su evolución y desarrollo social, le corresponde también asumir a la institución universitaria las actividades adicionales de formación de recursos humanos profesionales, en las distintas áreas del saber y la prestación de servicios derivados de estas profesiones.

Es evidente la necesidad de profesionalizar las personas que forman parte de la universidad. La misión de docencia, investigación y extensión son posibles si se cuenta con personal docente y Nodocente calificado. La inclusión de los procesos de la ARH a la gestión de las instituciones de educación superior podría mejorar el desempeño y bienestar del

personal. Mendoza, López, y Salas (2016, p. 65) describen el impacto de la planificación de recursos humanos en las instituciones públicas:

Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder son cruciales al interior de la misma.

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.

Se vislumbra la necesidad de la gestión de recursos humanos en ámbitos de las universidades públicas, especialmente comenzando por aquellos procesos que permiten la anticipación a situaciones de selección de personal, formación y motivación (Bouso, 2010). La anticipación requiere el conocimiento de lo que se está haciendo y los niveles de desempeño que se quiere alcanzar. Parrino (2007, p. 26) reflexiona sobre las implicancias de recursos humanos en la universidad:

Gestionar recursos académicos significa realizar una correcta diversificación de las categorías del personal docente, analizar la reestructuración de los cargos, formular estrategias flexibles de incorporación, conjugando el universo de normas que regulan los mecanismos de prestación de servicios, así como los derechos y obligaciones de los actores involucrados.

No obstante, al incorporar al debate todos esos temas, los aspectos vinculados con una política de incentivos no deben quedar aislados, así como los mecanismos de evaluación del personal, su capacitación y las diferentes estrategias para el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos.

El desafío es hacerlo extensivo a todo el personal, con una gestión que considere a todos como partícipes en el funcionamiento de la universidad como organización compleja (Fossatti et al., 2015; Garbanzo-Vargas, 2016). Si se cuenta con personal Nodocente

preparado, con perfiles cada vez más profesionales según los requerimientos de sus tareas, y con una proyección de vida dentro de la universidad, podría repercutir favorablemente en la calidad de las funciones básicas de docencia, investigación y extensión (Corengia, 2016; Jorge y Cuneo, 2018). Por lo tanto, la evaluación institucional podría elevarse, impactando positivamente en la acreditación de carreras (Lemaitre et al., 2012).

Considerando la posibilidad de la definición de perfiles del personal Nodocente, sería oportuno en primer lugar el análisis de los puestos de trabajo de la universidad. El subsistema de Previsión de Recursos Humanos es el encargado de dicha tarea, describiendo y especificando los puestos de trabajo de una organización (Berrocal Berrocal, 2016).

Cuando no existe un documento formal de Descripción y Especificación de ninguno de los puestos Nodocente, es oportuno un instrumento para la recolección de información de los puestos del personal Nodocente, para la posterior elaboración de fichas de descripción y especificación acordes a la universidad. Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016, p. 6) expresan las ventajas del proceso de análisis de puestos para las organizaciones:

(...) pueden intentar anticiparse a sus futuras necesidades de personal, asegurando la cantidad de colaboradores necesarios en el lugar adecuado teniendo en cuenta la descripción de los cargos, para así cumplir con el perfil dado mediante la ejecución de las actividades correctas.

La definición de tareas y perfiles permite la gestión del conocimiento del propio capital humano, evitando un sinnúmero de problemas:

(...) la falta de una adecuada gestión de conocimiento puede significar fuga del mismo, tiempo invertido por los colaboradores en búsqueda o recuperación de conocimiento a partir de fuente de información que ya existe pero que no se localiza fácilmente en los archivos de la organización, trabajo redundante al no reutilizar el que ya se ha realizado por algún otro colaborador dentro de la organización, costo en tiempo de investigación por parte del personal para la resolución de un problema similar que pudo ser ya resuelto en el pasado pero por la falta de documentación no quedó registro de la solución (Valero Matos, López Molina, y Pirela Morillo, 2017, p. 552).

La base de datos de este conocimiento es el subsistema de previsión dentro del gran sistema de recursos humanos. Los procesos del subsistema de Previsión de recursos humanos son el puntapié inicial para el inicio de una gestión integral de recursos humanos

(Chiavenato, 2009). Garbanzo-Vargas (2016, p. 84) plantea los elementos fundamentales de la administración de las Instituciones de Educación Superior, definiendo a la gestión del conocimiento como:

(...) El conocimiento individual y grupal de una organización es un capital intelectual que lidera el posicionamiento de la organización y, así como otros recursos, este requiere de una eficiente gestión. El conocimiento por sí mismo no se traduce en acciones, requiere de una gestión competitiva que impulse las condiciones necesarias para que el conocimiento que posee la organización se transforme en servicios de alta calidad.

Si se llegara a una especificación de puestos que posibilite la identificación de las competencias nucleares del personal de la organización, facilitaría la elaboración de planes de formación con bases sólidas. Tal como lo expresa Pereda Pérez (2018, p. 60), las organizaciones públicas deberían fomentar una gestión basada en “(...) un modelo que fomente y prime competencias clave, que pasan por reconocer las capacidades, habilidades y actitudes necesarias en el desempeño de los puestos de trabajo”.

9. LAS COMPETENCIAS

9.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Desde pequeños se adquieren hábitos que, si se repiten en el tiempo, es muy probable que se transformen en fortalezas. Por lo general, se consideran fortalezas porque permiten la realización de una tarea de forma efectiva.

Las habilidades hacen competente a una persona, la califica, empodera y hasta la dignifica. Favorecen el perfeccionamiento de la tarea que se está realizando, demandando a su vez de mayor (u otra) habilidad. Es un círculo virtuoso, a veces imperceptible, pero que opera en todo orden de la vida (ver figura 10).

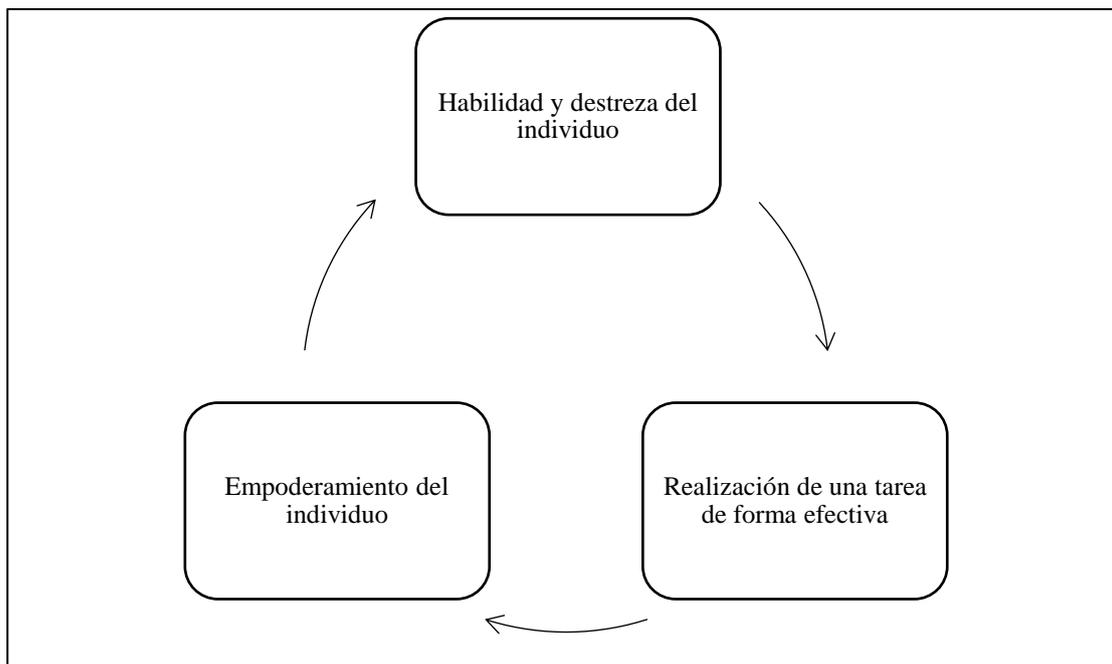


Figura 10. Generación de habilidades para el empoderamiento.

Círculo virtuoso de generación de habilidades a partir de la realización de una tarea de forma satisfactoria. Elaboración propia.

Ser competente no es reduccionista al éxito por el logro de un objetivo o la realización de una tarea de forma eficiente. Todo lo contrario, implica una mirada existencial y profunda del ser humano. Las habilidades tienen relación con una historia de vida, creencias, preferencias y competencias (Hatun y Rivarola, 2013) que se han adquirido a través de opciones de vida y valores fundamentales que guían el caminar de una persona. Tobón (2010, p. 93) da cuenta de esta profundidad al definir a las competencias de la siguiente manera:

Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética.

En síntesis, las competencias son actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético. En tal perspectiva, están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo- afectivos) así como también por procesos

públicos y demostrables, en tanto implican siempre una acción de sí para los demás y/o el contexto.

La resolución de problemas indica una base práctica, donde la persona actúa y pone en funcionamiento sus conocimientos. La demostración da cuenta de la importancia de las competencias para la vida personal y profesional de una persona. Pero a su vez, la dimensión ética, los procesos emocionales subyacentes y la participación de otros, ameritan una reflexión profunda del universo de las competencias.

Tobón (2010, p. 89) también explica el significado de la palabra competencia como sustantivo: “(...) lo que le corresponde hacer a una persona hacer con responsabilidad e idoneidad”. En este caso, el adjetivo se utiliza para significar cuando algo es apto o adecuado.

En la profundización del tema competencias aparecen palabras como responsabilidades, habilidades, conocimientos, aprendizajes, aptitud, integralidad, actividades, problemas, etc. Todas ellas invitan a pensar en cómo las competencias se ponen en acción. Por ello, resulta inevitable hacer referencia a los tipos de saberes (Estrada Mejía, Restrepo de Ocampo, y López Duque, 2011; Ku Mota y Tejada Fernández, 2015; Moreno Oliver, 2014; Ruiz, Bueno, Mas Torelló, Tejada Fernández, y Navío Gámez, 2008; Tejada Fernández y Navío Gámez, s. f.; Tobón, 2010) y su relación con la puesta en práctica de los conocimientos que se adquieren a lo largo de toda la vida. Moreno Oliver (2014, p. 72) hace referencia a algunos de estos saberes y la importancia de su integración cuando caracteriza a las competencias de la siguiente manera:

Las competencias tienen como finalidad la realización de tareas eficaces: es decir, que trasladando esta característica al ejercicio profesional, la competencia dota al individuo para que éste pueda dar respuesta a situaciones o tareas alcanzando exitosamente los objetivos planteados en éstas.

Las tareas están relacionadas con las especificaciones de una ocupación o desempeño profesional claramente definido (o sea a un contexto concreto de aplicación): por tanto, las competencias no son elementos aislados, sino que están fuertemente vinculados a un contexto o escenario laboral concreto así como a un perfil profesional concreto del que se derivan dichas competencias (exigencias y requisitos para conseguir el éxito del desempeño profesional).

Las competencias implican una puesta en práctica de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes: O sea, que resultan de la orquestación de un saber, saber hacer y saber ser/ estar. Por tanto, la constitución de la competencia es bastante compleja

dado que tiene implicaciones tanto cognitivas como procedimentales, conductuales y actitudinales.

Una competencia se puede analizar desde la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, o desde cuatro tipos de saberes: el saber conocer, el saber hacer o actuar, el saber convivir y el saber ser (Ku Mota y Tejada Fernández, 2015). El saber conocer se lo puede relacionar al conocimiento que se ha adquirido durante la formación formal (instituciones educativas), no formal (cursos y capacitaciones) e informal (familia, amigos, grupos de pertenencia) (Gore, 2004), dotando a una persona de una cierta capacidad o potencial. Su puesta en práctica implica una interacción y adecuación social de esos saberes a un determinado contexto, conformando el saber hacer y el saber convivir.

Estrada Mejía, Restrepo de Ocampo, y López Duque (2011, p. 112) expresan contundentemente que “El ser competente implica desarrollar componentes cognoscitivos, afectivos, éticos y conductuales”. Es decir, existe un modelado de la personalidad, configurando un tipo de ser humano distinto a otros, llamado a cumplir una misión particular y única (Frankl, 1991). Una competencia potencia a la persona al integrar todos sus saberes en una determinada dirección, fortaleciendo al individuo en su ser más íntimo, experimentando el saber ser (ver figura 11).

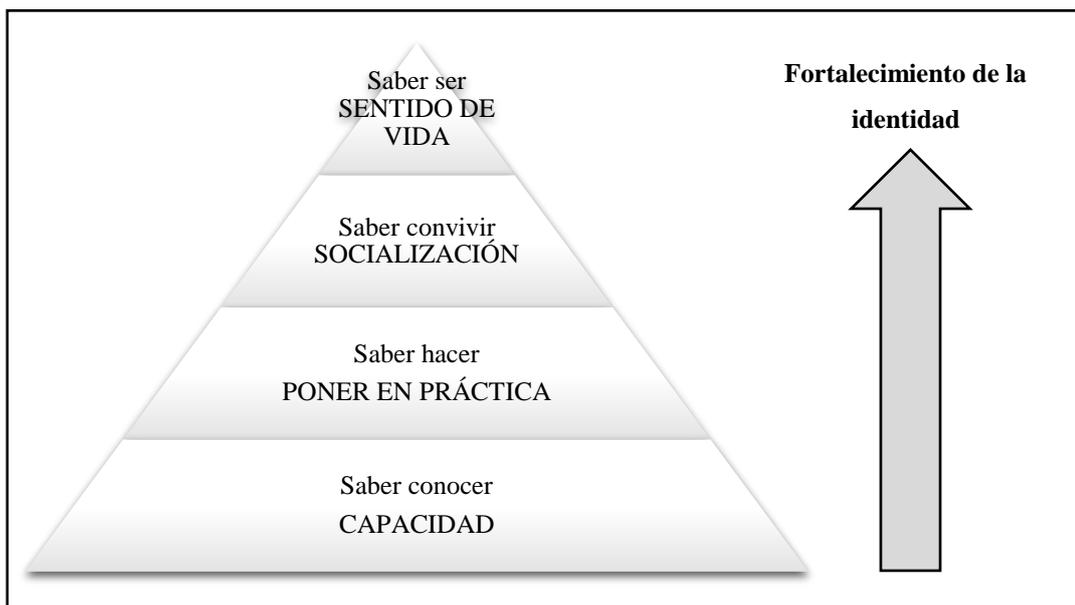


Figura 11. Tipos de saberes e identidad del individuo.

Pirámide que distingue los tipos de saberes y su importancia en la configuración de la personalidad de un individuo. Elaboración propia.

El fortalecimiento e identidad de una persona se desarrollan cuando los cuatro saberes funcionan de forma integral y sincrónica. Para que exista una competencia, es fundamental que se apliquen esos saberes a una actividad concreta, en un determinado contexto, y en interacción con otras personas.

Las competencias que posee una persona siempre están en función de algo, de allí que sea imposible separarlas de la tarea que se realiza o se realizará. La visibilidad es una condición para que algo sea considerado como competencia. Si no se demuestra, resulta imposible la constatación de la misma.

Tejada Fernández (2005) y Tobón (2010) subrayan algunas de las características específicas de las competencias. Sostienen que las competencias son un recurso para la realización de determinada actividad, distinguiendo competencia de capacidad. La inseparabilidad de una actividad específica hace poner en movimiento el saber hacer, el saber convivir y el saber ser.

La adecuación a la situación es primordial, ya que sólo se es competente si se realiza cada proceso de la actividad. No basta con saberlo hacer, sino hacerlo en la práctica (ver

figura 11). Al respecto, Ortiz Cancino, Rendón Morales, y Atehortúa Ramírez (2012, pp. 131-132) diferencian entre potencial (capacidad) y competencia:

Una competencia se reconoce realmente cuando se observa en las evidencias de los comportamientos diarios en el desempeño del puesto de trabajo. La conclusión lógica de este análisis, es que un nuevo modelo conceptual y metodológico debe centrar la medición de las competencias no en el potencial de las personas (conocimientos, actitudes, valores, rasgos de personalidad, etc., los cuales son características personales subyacentes o condicionantes), sino en la expresión de la aplicación de ese potencial visualizado directamente en los resultados esperados (...).

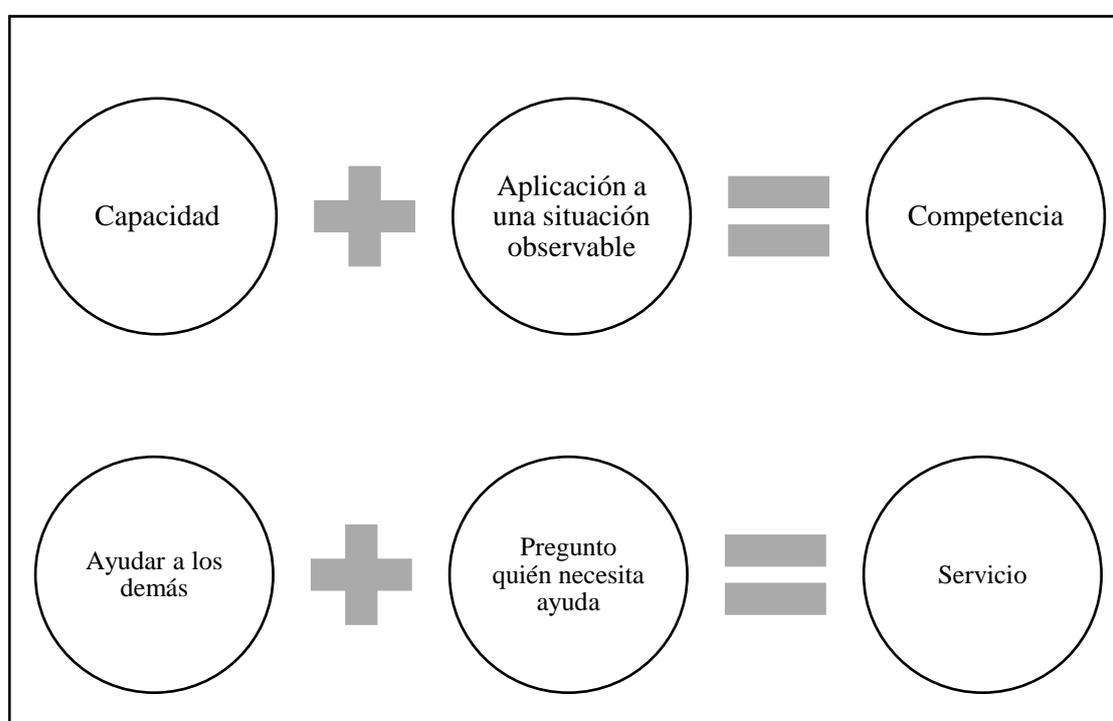


Figura 12. Componentes de una competencia.

Fórmula que permite conocer los componentes que conforman la competencia de una persona. Como ejemplo, el preguntar es la acción concreta que da cuenta de la presencia de la competencia servicio. Para el ejemplo dado, dependiendo del contexto, también podrían inferirse otras competencias como la empatía, trabajo en equipo, comunicación o la atención al público. Elaboración propia.

Las competencias también son modificables, en constante evolución, posibles de adquirirse a lo largo de toda la vida. Esto se alinea con la característica de los puestos en las

organizaciones, los cuales se modifican contantemente según las demandas de producción y servicio.

Concluyendo con las definiciones y características, se puede enunciar qué es necesario que suceda para que exista una competencia:

- Una puesta en práctica de conocimientos, habilidades y actitudes de forma conjunta, favoreciendo la realización de una tarea de forma eficaz.
- Esta tarea se realiza en un contexto determinado, en convivencia con reglas y normas propias de ese contexto.
- Su nombre y su razón de ser tienen sentido por el ejercicio de esa tarea, generalmente asociada a una actividad laboral.
- La persona experimenta que puede realizar un ciclo completo de la tarea, con un inicio y un final posible de ser explicado y observado.
- La puesta en práctica de la competencia potencia a la persona en su ser más íntimo, pudiendo ser fuente de satisfacción por el sentido de autonomía que le concede la misma.

9.2. ¿POR QUÉ ES NECESARIO DEFINIR LAS COMPETENCIAS NUCLEARES?

Las competencias se las puede definir de diferentes maneras, en ocasiones, existiendo una diferencia semántica entre uno y otro autor. Se clasificarán en básicas, específicas y genéricas (Tobón, 2010), presentando sus características principales en la siguiente tabla.

Tabla 1

Tipos de competencias y sus principales características

	Básicas	Específicas	Genéricas
Definición	Son las competencias que permiten la vida en sociedad.	También denominadas competencias técnicas, son propias de una determinada ocupación, revistiendo un alto grado de especialización.	Son las competencias que permiten actuar de manera eficaz en cualquier tipo de ocupación, considerándose transversales inclusive para la vida.
Adquisición	Durante los primeros años de vida, especialmente a través de la familia.	En cursos y capacitaciones con alto contenido técnico. También a través de la educación superior.	Desde la familia y todos los niveles educativos.
Utilidad	Sirven para la convivencia en sociedad y el desenvolvimiento en diferentes ámbitos de vida como el social, recreativo, laboral, familiar, etc.	Se utilizan para la realización eficaz de una actividad determinada, generalmente de tipo laboral.	Su utilidad incluye tanto la vida laboral como la realización personal, ya que su amplio espectro fortalece a la persona en su identidad en todos los ámbitos donde participa.
Ejemplo para un empleado de Servicios Generales de una universidad	Puntualidad en la hora de inicio de sus labores, previamente consensuado en su contrato de trabajo.	Cambio de una canilla de agua del baño de profesores.	Trabajo en equipo cuando se realiza la limpieza de aulas.

Tabla 1. Tipos de competencias y sus principales características.

Nota: elaboración propia

Se considerarán nucleares a las competencias genéricas ya que revisten un alto grado de presencia en diferentes profesiones y puestos de trabajo. Lo nuclear remite a lo central, aquello importante que le da sentido al resto de las cosas que existen a su alrededor. También se podría utilizar la imagen de cimiento, donde una construcción tiene mayor robustez

cuando más sólidos sean los mismos. Bermejo Salmon (2017, p. 63) expresa la integralidad de una competencia genérica:

Se puede conceptualizar entonces como competencia genérica aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano, que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuar en la organización, y como resultado inmediato lograr el denominado perfil holístico de competencias: contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto, y alcanzar un ajuste puesto-hombre-desempeño-proceso-organización.

Debido a la integralidad manifiesta, este tipo de competencias considera la formación integral de las personas por su carácter existencial e inclusivo. Desde el punto de vista de la utilidad, el mismo no es circunscripto para el ámbito de trabajo, siendo un elemento de corroboración su presencia en toda la vida de una persona. De esta manera, para la definición de competencias que se explicará en el proceso de Especificación de puestos, se considerarán especialmente las competencias nucleares o genérica.

Por otro lado, las competencias genéricas o nucleares tienen relación con las llamadas habilidades blandas, disociadas de los repetitivo y técnico. Ortiz Cancino et al. (2012, p. 138) distinguen dos tipos de competencias, las del Ser (blandas) y las del Saber (técnicas). expresando:

Competencias del “Ser”. Son aquellas referidas a las características tanto personales de cada individuo, como a las de carácter relacional, no están asociadas a los valores ni a la estrategia, sino al desempeño de los cargos. Son denominadas también competencias “blandas”, y están relacionadas con la madurez personal del individuo, lo que implica, en caso de presentar debilidad en ellas, un desarrollo a largo plazo. Ejemplos de competencias del ser, son: creatividad, recursividad, capacidad de negociación, capacidad de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo. La necesidad de su presencia está determinada por la actividad laboral específica a la cual deben ser aplicadas, son más difíciles de desarrollar que las competencias del saber, y son indispensables a la hora de pasar de la actividad requerida por la tarea, a la relación con otras personas.

Una competencia blanda es aquella que pone en movimiento habilidades emocionales, requiriendo un dominio personal y social (Goleman, 1999). Por ejemplo, se podría considerar la comunicación oral como una competencia nuclear para el caso de los

puestos del Departamento de Alumnos de una universidad, ya que la atención de personas lo demandaría.

Goleman (1999) plantea cinco dimensiones emocionales, las cuales contienen a diferentes habilidades (ver figura 13). Estas dimensiones son interdependientes, con un fuerte sentido de construcción ascendente. Es decir, para poseer las habilidades de comunicación oral y escucha activa para atención de alumnos (dimensión de habilidades sociales), será necesario en primer lugar poseer habilidades de las dimensiones de empatía, auto-regulación y autoconocimiento. Esto dotaría a la persona de una sana y equilibrada autopercepción y ego para poder interactuar con los demás.

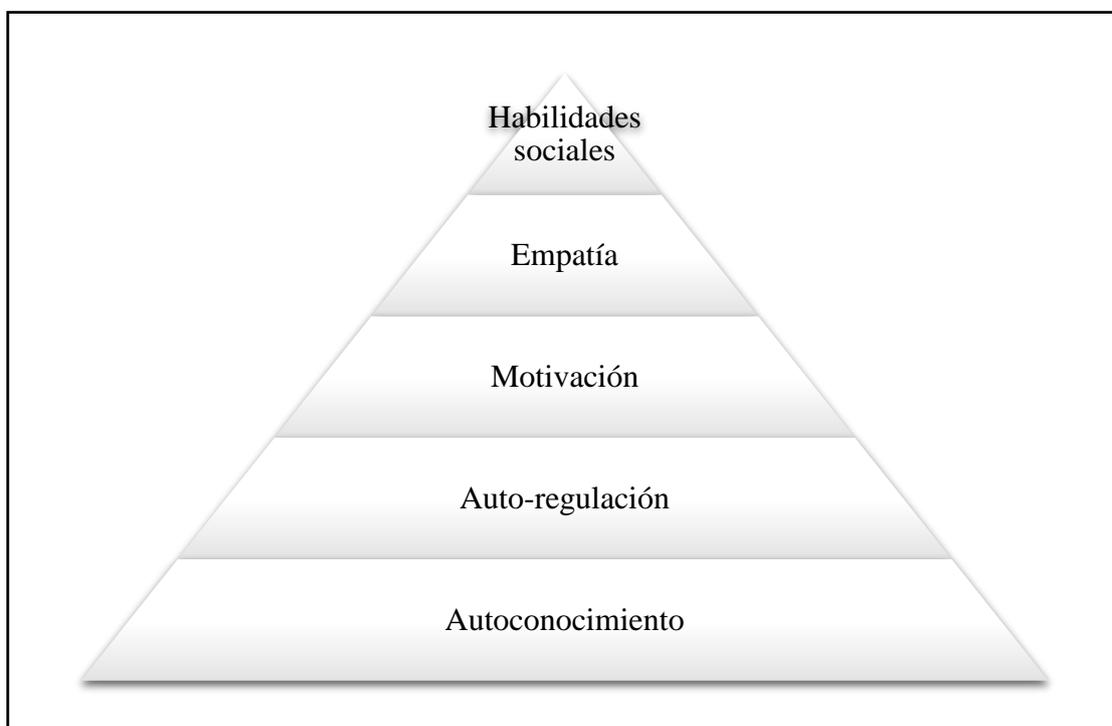


Figura 13. Pirámide de las dimensiones emocionales de Daniel Goleman.
Elaboración propia.

Echeverría (Rafael Echeverría, 2014) expresa que las competencias técnicas están disponibles en el mercado laboral. Es decir, no es un problema conseguir personas capacitadas para la realización de tareas técnicas como lo son el manejo de un determinado software en el área de Alumnos, o el cambio de una toma corriente en el caso del área

Mantenimiento. En cambio, las competencias genéricas por sus características universales, transversales y existenciales, con un fuerte componente emocional y sentido de la utilidad, son más difíciles de seleccionar y entrenar.

Fernández López (2005, p. 28) da cuenta de las competencias nucleares como esenciales para toda organización. Expresa que “(...) las competencias nucleares se configuran como la personalidad concreta de las organizaciones, su forma de ser diferencial”. Por lo general, las competencias nucleares se desprenden de la misión, visión y valores que posee una organización. De esta manera, todas las áreas y departamentos se alinean, más allá de lo específico y técnico de cada actividad.

Las competencias invitan a que las organizaciones se pregunten sobre qué tipos de competencias se necesitan entrenar y educar, ya que forman parte de los saberes que viabilizan las tareas que se desarrollan diariamente (Estrada Mejía et al., 2011; García-Sáiz, 2011, p.; Ku Mota y Tejada Fernández, 2015; Moreno Oliver, 2014; Ruiz et al., 2008; Tejada Fernández y Navío Gámez, s. f.; Tobón, 2010). Etcheverry (2007, p. 88) sugiere que la sociedad se cuestione por los aprendizajes más profundos que toda persona debería vivenciar durante su etapa formativa:

Más allá de la imposibilidad de determinar qué terminará siendo útil para la actividad productiva de un individuo, es preciso regresar a la idea de que, mediante la educación, la sociedad pretende, sobre todo, formar personas lo más completas posible. Ese debería volver a ser el objetivo central de la educación: formar personas completas que, además, sean “personas empleables”.

El autor invita a pensar en lo esencial de la educación, con un fuerte sentido de formación integral, sin caer en una visión reduccionista y utilitarista. Esta formación integral es una manera indirecta de referirse a las denominadas competencias nucleares o genéricas (Bermejo Salmon, 2017; Ortiz Cancino et al., 2012; Rafael Echeverría, 2014; Tobón, 2010), ya que su aplicabilidad es para *las 24 horas del día*. También resulta importante pensar seriamente no sólo en lo que las organizaciones empresariales y locales requieren, sino en lo que la sociedad mundial demanda. Para ello, se tendrá que analizar cuál es el contexto de la universidad y la tendencia de la educación (Aguerrondo, 2017; Duque Oliva, 2009).

En este sentido, ya hace muchos años que otros pensaron en una “nueva sociedad”, replanteándose qué tipo de conocimientos eran los que se necesitarían en el futuro. Peter

Drucker fue uno de los primeros en acuñar el término Sociedad del Conocimiento o trabajador del conocimiento (López Armengol, Mollo Brisco, y de la Paz Colombo, 2013). La misma hace repensar qué competencias deben entrenar y adquirir las personas para estar alineados a las organizaciones, ayudando a formular la respuesta de lo que se necesita en el siglo XXI.

Esta nueva sociedad está basada en la información, el management, la capacidad de emprendedorismo y el aprendizaje permanente, demandando personas capaces de resolver problemas complejos (Supervielle, 2016). Estas características pueden colaborar en la identificación de competencias nucleares de la educación del hoy y del mañana, ya que son genéricas y abarcativas a todo tipo de formación y profesión.

La gestión de competencias (del Canto, 2011) permite profundizar la tendencia que Serna (2008, p. 117) aduce para la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones públicas:

A la vista de esta situación, una de las nuevas tendencias para intentar mejorar la adecuación de elementos propios de la estructura orgánica, como son los puestos de trabajo, y elementos propios de la gestión de los recursos humanos, como son los perfiles profesionales de los efectivos de la organización, ha sido el impulso de la denominada «gestión por competencias».

La gestión por competencias es la oportunidad para la identificación de competencias nucleares o genéricas, direccionando de forma eficaz todas las acciones del departamento de recursos humanos. Esto sería posible través de los procesos del sistema de recursos humanos, analizando los puestos para la puesta en marcha de los demás procesos relacionados a las personas de una organización (Palomares-Ruíz, Dimas-Rangel, Torres-Bugdud, y Castillo-Elizondo, 2016; Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos, 2014). Al respecto, Mendoza (2016, p. 67) es contundente cuando hace referencia al impacto del análisis de puestos (especificación de puestos) en las organizaciones públicas:

(...) la contribución del análisis de puesto como eje fundamental de la planeación estratégica de recursos humanos, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de puestos, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de puestos actualizadas, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo.

Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos (2014, p. 13) reflexionan sobre la gestión de las competencias laborales, invitando la búsqueda de perfiles requeridos por cada uno de los puestos:

(...) las organizaciones requieren impulsar el manejo del conocimiento y la aplicación de las competencias laborales, en donde el empleado pueda conocer su propio perfil de cargo y el perfil requerido por el puesto que ocupa o aspira, con el fin de identificar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar el perfil basado en la competencia esperada por la organización.

La identificación de los requerimientos del puesto comunes a todos los puestos permite que la organización diseñe programas de capacitación y evaluación de desempeño para su personal (Serrano Segura y Barba Aragón, 2015). Las competencias nucleares o genéricas jugarán un papel fundamental, ya que funcionan como los principales indicadores de la realización de cada una de las tareas que se llevan a cabo. Tumino, Poitevin, y Sapia (2017, p. 9) expresan, que quien posee competencia:

(..) dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, colaborar en su entorno profesional y organizacional, y resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible.

La competencia profesional se manifiesta no solo en los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores y sentimientos que, de forma integrada, regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones a los problemas propios de la profesión, sino también en el compromiso.

La gestión por competencias beneficiará tanto al individuo como a la universidad, impactando en su funcionamiento como institución que busca la excelencia en su gestión. Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos (2015, pp. 429-430) profundizan qué debe hacer una organización que gestione por competencia:

(...) al aplicar el modelo de gestión de perfiles de cargos basado en competencias laborales, las organizaciones deben identificar sus cualidades y plasmarlas en una ontología que tendrá la función de un diccionario de competencias, el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Para ello, el modelo propuesto debe centrarse en la gestión de la información si se desea obtener y ordenar el conocimiento de los cargos bajo este enfoque ontológico, facilitando la comparación entre las exigencias de los puestos de trabajo y el perfil del cargo basado en competencias laborales que deben exhibir las personas, cuando se orienta el trabajo a los resultados a través del mejoramiento continuo del talento.

El desafío, según muestran los autores, es instaurarla como un proceso dentro de los muchos que se realizan en el área de recursos humanos. Para ello, será necesaria la definición de cada competencia, conformando un diccionario único para cada universidad que decida gestionar por competencia. Moreno y Yáñez (2013, p. 142) indican algunas competencias relevadas para buenas prácticas y gestión de las universidades, pudiendo ser de guía en el trazado de un diccionario de competencia contingente a cada institución:

(...) (a) habilidades sociales específicas como capacidad de escucha, empatía, capacidad de diálogo, cercanía en el trato, honestidad y flexibilidad; y (b) determinadas aptitudes como apertura psicológica, estabilidad o equilibrio emocional, fiabilidad o coherencia, autocontrol, resistencia al estrés, iniciativa y la capacidad de emprendimiento.

9.3. ¿QUÉ COMPETENCIAS NUCLEARES EXIGEN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI?

El mundo laboral está experimentando profundas transformaciones tanto en los contenidos de los puestos de trabajo, como en los requerimientos de competencias, conocimiento y destrezas. Y si bien está exigiendo habilidades cognitivas básicas, también está dando gran relevancia a las habilidades afectivas y actitudinales.

Gore (2004) utiliza la figura del analista simbólico, el cual sirve como modelo para identificar competencias esenciales que demanda la sociedad del conocimiento. Nuevamente se puede pensar en competencias interdependientes, con un cierto ordenamiento y escalonamiento (ver figura 14).

La competencia abstracción podría favorecer una mirada sistémica, la cual aportaría herramientas para que el individuo lleve a la práctica nuevas conceptualizaciones. En este proceso, la experimentación alentaría el contacto con otras personas, en un contexto determinado, integrando todos los saberes.

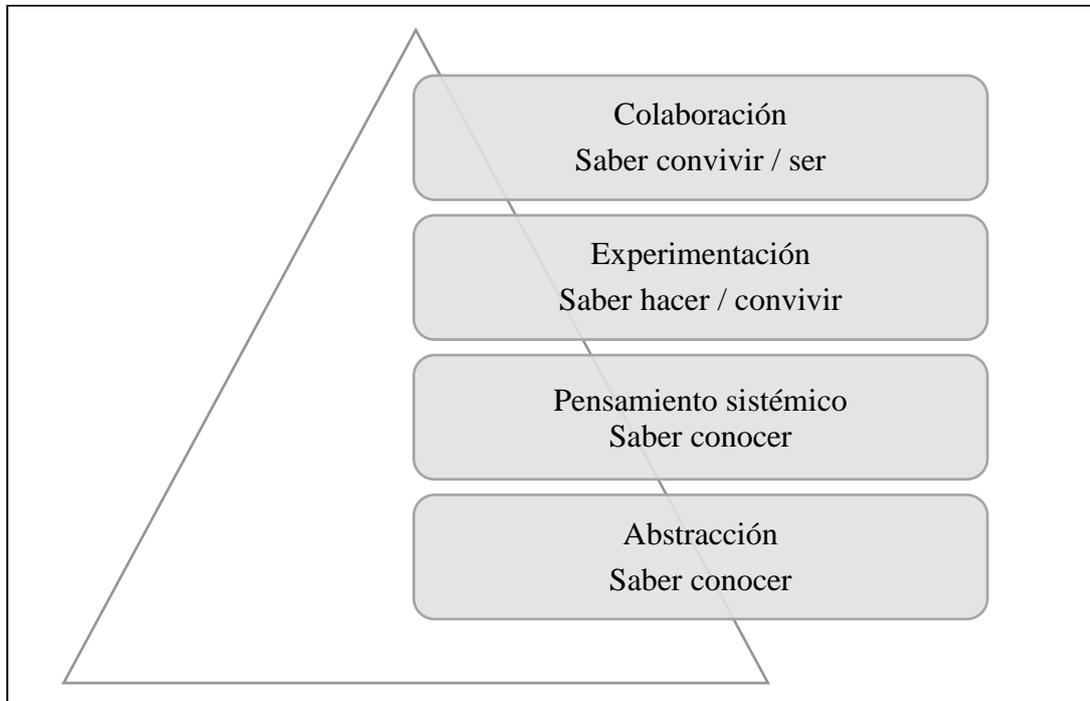


Figura 14. Competencias de un Analista Simbólico y su relación con los tipos de saberes. Elaboración propia.

Siguiendo con la identificación de competencias nucleares, Nonaka y Takeuchi (1995) han desarrollado con pericia la gestión del conocimiento. Ellos parten de la base que el conocimiento es explícito pero que también es tácito (Gore, 2003). Ubican al conocimiento tácito como generador del explícito, afirmando que el primero tiene relación con lo más profundo de una persona: sus emociones, valores, creencias y experiencias de vida. Es decir, nuevamente se puede afirmar que las competencias apoyan sobre una base existencial, lejos de algo puramente metodológico o modismo empresarial.

La tabla 2 identifica las principales competencias blancas, genéricas o nucleares de los autores desarrollados.

Tabla 2

Comparación y relación de competencias genéricas

Tobón (2010)	Echeverría (2014)	Goleman (1999)	Gore (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a todos • Crear espacios emocionales expansivos, motivacionales e inspiradores • Generación de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Adaptabilidad • Innovación • Compromiso • Comprender a los demás • Ayudar a los demás a desarrollarse • Orientación hacia el servicio • Aprovechar la diversidad • Conciencia política • Influencia • Comunicación • Manejo de conflictos • Liderazgo • Catalizador de cambio • Establecer vínculos • Colaboración y cooperación • Habilidades de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstracción • Pensamiento sistémico • Experimentación • Colaboración
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir juicios fundados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional • Autoevaluación precisa • Autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstracción
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-gestión • Gestión de la información y del conocimiento • Emprendimiento • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolverse con impecabilidad: compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Escrupulosidad • Adaptabilidad • Innovación • Afán de triunfo • Compromiso • Iniciativa • Optimismo • Orientación hacia el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico • Experimentación

		<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y cooperación • Habilidades de equipo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a decir las cosas que pienso: modo de decir las cosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional • Confianza en uno mismo • autocontrol • Comunicación • Innovación • Comprender a los demás • Aprovechar la diversidad • Conciencia política • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstracción • Experimentación • Colaboración

Tabla 2. Comparación y relación de competencias genéricas.

Nota: Elaboración propia.

9.4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A los fines de la identificación de competencias a partir de las tareas realizadas y los requisitos que éstas demandan, se presentará un diccionario de competencias genéricas. Para ello, se tendrán en cuenta las competencias ya presentadas, agregándose otras que pudieran ser útiles para esta investigación. Para la confección del diccionario de competencias se considerarán los siguientes autores, los cuales nutrirán la definición de cada una de las competencias para la investigación: (Alles, 2005; Ansorena Cao, 2003; «Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal Nodocente», 2015; Garbanzo-Vargas, 2016; Goleman, 1999; Gore, 2004; Ku Mota, 2013; Mayorga, 2016; Ortiz Cancino et al., 2012; Rafael Echeverría, 2014; Tobón, 2010).

El diccionario será el que permitirá elegir qué competencia requiere determinada tarea. Si bien la denominación del nombre de cada competencia es relevante, resultará aún más su definición y el detalle de la misma.

Tabla 3

Diccionario de competencias para la UTN Facultad Regional San Francisco

Competencias	Definición
1 Análisis y solución de problemas	Identificación de un problema, reconociendo la información relevante y las posibles causas del mismo. Requiere capacidad de abstracción, tomando distancia de la situación problemática, construyendo una solución entendible para otros. La creatividad e innovación son una expresión de esta capacidad, demandando compromiso para la puesta en práctica de la idea propuesta.
2 Atención de personas	Detección de las expectativas de personas frecuentes o circunstanciales, tanto internas como externas a la organización. Requiere la búsqueda de la solución más idóneas para satisfacer las necesidades de las mismas. El servicio es lo que caracteriza a las personas que poseen esta capacidad, además de una comunicación que invite al diálogo.
3 Comunicación y escucha activa	Expresión de ideas y opiniones de forma clara y comprensible. Implica también la comunicación no verbal, es decir, el correcto manejo del cuerpo, gestos, contacto visual, tono de voz y espacios. Un buen comunicador está atento a su interlocutor, escuchando con todo su cuerpo y sentidos.
4 Concentración	Agudización de todos los sentidos hacia determinada tarea que implica una atención especial. Es una capacidad que alienta a llevar adelante una tarea con bajos errores y desperdicios, facilitando un óptimo resultado final. También se la puede asociar al control y meticulosidad, respetando los pasos que requiere una tarea. Una elevada concentración requiere de autoconocimiento y autodomínio.
5 Empatía y acompañamiento de personas	Ponerse en lugar del otro es el primero de los pasos. La verdadera empatía requiere que se lo haga sincrónicamente, tanto con emociones negativas como positivas. Por último, la persona empática no sólo siente lo que vive el otro, sino también lo acompaña de forma concreta. Ante una situación particular de un Nodocente o docente, se asume una actitud de cercanía. Es un “estar”, un caminar junto al otro, siendo de contención y apoyo.
6 Ética y honestidad	Coherencia en la propia conducta, mostrando sinceridad en cada uno de los actos y comportamientos. Esta competencia es valiosa cuando se maneja información, dinero u otro tipo de recurso, siendo sigiloso y discreto. Ante la toma de decisiones, la persona honesta se muestra justa, persiguiendo siempre la verdad. Implica conciencia emocional y autodomínio para el manejo de los propios pensamientos y emociones. Esta competencia forma parte de las personas confiables, con gran

		integridad para la escucha y comprensión de problemas personales.
7	Iniciativa y predisposición	Influencia activa en los acontecimientos, con una visión de búsqueda de oportunidades. Implica la actuación por decisión propia, adaptándose a lo que demanda el entorno. La persona con iniciativa es servicial, con gran capacidad de lectura de necesidades. Posee un fuerte sentido de autodominio, sin necesidad de control externo.
8	Liderazgo y coordinación de personas	Capacidad para guiar a un equipo de trabajo en la búsqueda de un objetivo en común. Implica la distribución de roles, entrenamiento de los integrantes del equipo, evaluación del desempeño, y una escucha profunda para un acompañamiento personalizado.
9	Planificación y organización	Capacidad para la realización de un plan de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo. Implica la identificación de recursos, modalidad y plazos. También es la gestión de la propia tarea, organizando de forma eficiente la agenda de actividades y estableciendo prioridades. Requiere de iniciativa, autodominio y motivación para el establecimiento de las metas y la consecución de las mismas.
10	Tolerancia al estrés	La persona que posee esta capacidad conoce sus límites y sabe cómo controlarse en los momentos demandantes y con mayor carga de trabajo. Ante situaciones de decepción, rechazo, presión o escasez de tiempo, la persona permanece saludable, con el mismo nivel de rendimiento.
11	Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro activo e integrado en un grupo, incluso cuando el equipo se encuentre trabajando en algo que no sea de interés personal. Requiere de todas las dimensiones emocionales, en especial, la de auto-regulación y empatía. También requiere que se asuman diferentes roles según la necesidad del equipo, debiendo poseer la capacidad de adaptación.

Tabla 3. Diccionario de competencias para la UTN Facultad Regional San Francisco.

Nota: Elaboración propia.

10. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

10.1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Administración de Recursos Humanos (ARH), como ya se ha explicado, trabaja sobre una concepción sistémica de sus actividades dentro de una organización. Las organizaciones que logran relacionar sus procesos de recursos humanos con visión anticipatoria y a su vez de futuro, podrían estar gestionando sobre un enfoque de competencias. Del Canto (2011, p. 101) expresa los beneficios de la gestión por competencia:

(...) la gestión por competencias permite la integración de las personas con importantes conocimientos y habilidades para buscar la eficiencia en sus actividades, a través de un proceso de aprendizaje que se obtiene con el conocimiento y con la práctica constante del conocimiento adquirido, soportado en procesos de motivación.

Para una organización, resulta primordial contar con personas sólidas y completas, que experimenten una simbiosis entre lo que aportan a sus tareas y la satisfacción percibida. La reflexión de Alles (2005, p. 59) es una invitación a que, instituciones como la Facultad Regional San Francisco, comiencen con una política de gestión por competencias, alentando a poner el foco en la eficacia de las tareas:

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una empresa.

La gestión por competencia permite un aprovechamiento de las capacidades de las personas que forman parte de una organización, potenciándolas aún más a través de su direccionamiento y aliento constante a que apliquen dichas capacidades a una tarea determinada. Esta relación persona-puesto favorece tanto el crecimiento de la organización como la satisfacción plena de sus integrantes, elevando el sentido de pertenencia y la mejora continua.

El enfoque de gestión por competencias requiere adentrarse en el análisis de puestos de trabajo de una organización (Alles, 2005; Chiavenato, 2007, 2009; Pereda Marín et al., 2002; Sandoval Sucre y Pernaletе Chirinos, 2014; Werther y Davis, 2008). La relación de las competencias con las tareas permite trabajar sobre situaciones concretas, sin intenciones idealistas o fuera de contexto.

10.2. LAS COMPETENCIAS Y LA INSEPARABILIDAD CON LAS TAREAS

Desde la Administración de Recursos Humanos, cuando se habla de gestión por competencias, la tentación es comenzar con un listado de competencias. Seguido a esto, se googlea para buscar sus significados y presentarlos al Consejo o Directorio de la organización para la cual se está trabajando. ¿Cuál sería el error? El primero sería haber supuesto competencias importantes para quien las piensa, pero en completa desconexión con los comportamientos que requieren las tareas de los puestos de trabajo. En segundo lugar, buscar definiciones extraídas de otras organizaciones, descontextualizadas de la cultura de la organización (Ortiz Cancino et al., 2012).

(Levy-Leboyer, 2000, p. 3) expresa la importancia de la realización de un listado de las misiones de los puestos de trabajo, para luego saber cuáles son los prerrequisitos de los mismos:

Por otra parte, cada una de las misiones que definen un puesto o un empleo, ya sean éstas numerosas o no, ya sean diversas u homogéneas entre ellas, puede poner en juego varias competencias diferentes, así como varias aptitudes específicas. Habrá que inventariar los prerrequisitos necesarios para cada una de las misiones que componen un puesto y, por ello, empezar por hacer una lista de estas misiones.

Cada tarea o un conjunto similar de tareas darán como resultado una competencia necesaria para el ejercicio de las mismas. Para ello, es necesario un instrumento que resulte eficaz para la organización, integral y abarcativo para la mayoría de los puestos.

10.3. PROCESO DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

El subsistema de Previsión de recursos humanos es el encargado de la realización del análisis de los puestos de trabajo. La descripción y especificación de puestos es una herramienta poderosa, permitiendo la gestión estratégica y sistémica de recursos humanos. Chiavenato expresa para qué sirven los procesos de descripción y especificación de puestos: “(...) guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones” (2007, p. 236). En relación al *encuentro* del puesto de trabajo y las personas, Rivero y Dabos (2017, p. 44) expresan que:

(...) el puesto de trabajo es donde la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la firma se intersectan y donde el capital humano se traduce en impacto estratégico para la organización. (...) el foco en los puestos de trabajo estratégicos proporciona un direccionamiento claro y concreto para la gestión estratégica de recursos humanos.

Como ya se ha representado en la figura 8, los puestos representan la unión entre las personas y la organización. La motivación, expectativas, deseos, frustraciones, satisfacción, desempeño, etc., se viabilizan a través de los puestos de trabajo.

La descripción de puestos, instrumento que implica la descripción por escrito de las principales tareas que se desarrollan en un puesto de trabajo (Chiavenato, 2007, 2009; Puchol, 2014; Werther y Davis, 2008), mejora el desempeño de los recién ingresados, ya que colabora en la orientación de los primeros meses de trabajo (proceso de inducción y socialización). Al respecto, (Mendoza et al., 2016, p. 67) reflexionan sobre el aporte del proceso de descripción de puestos:

(...) la contribución del análisis de puesto como eje fundamental de la planeación estratégica de recursos humanos, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de puestos, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de puestos actualizadas, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo.

La utilización de los documentos de descripción y especificación también se extiende a los procesos de evaluación de desempeño. Los indicadores que servirán para la medición del desempeño serán extraídos de la ficha de descripción de puestos. Se puede afirmar que, la razón de ser de la descripción y especificación tiene sentido si se las utiliza en los demás procesos del sistema de recursos humanos. De lo contrario, quedarían como simples instrumentos administrativos.

La cantidad de elementos que se describan dependerá de la profundidad que se le desee conceder al análisis, el cual está supeditado al tipo de puesto, nivel de responsabilidades, y tiempo que se está dispuesto a invertir en dicho proceso de descripción. El costo será mayor mientras mayor sea el tiempo destinado para ambos procesos.

Es importante afirmar que, cuando se describen tareas, se lo hace pensando en lo que el ocupante debería realmente hacer. Es la posibilidad no sólo del detalle de las tareas, sino también del enriquecimiento del puesto para un elevado sentido de pertenencia e identificación del ocupante con sus responsabilidades diarias. Al respecto, Rodríguez Porras (2007, p. 37) reflexiona sobre las implicancias del enriquecimiento de los puestos de trabajo:

El enriquecimiento del trabajo consiste esencialmente en incrementar la variedad, la identidad, la trascendencia, la autonomía y el *feedback*. Estos cinco atributos son necesarios para incrementar la motivación interna y la satisfacción. Todos ellos se requieren para crear una situación en la que el individuo experimente un reto y sienta que su trabajo tiene sentido. Esto implica asignar a los empleados una tarea que constituya un “todo”, como por ejemplo, la fabricación de un tostador, el mantenimiento de una cuenta financiera o el tratamiento de reclamos en relación a una póliza de seguro. También, deben ser responsables, en un cierto grado, de los métodos y procedimientos utilizados en el desempeño del puesto y deben recibir *feedback* sobre cómo han realizado sus cometidos.

La descripción de puestos permite testear el grado de presencia de los cinco atributos, además de las cargas óptimas de trabajo. Un puesto enriquecido, permite que el ocupante mejore por sí mismo su desempeño, buscando de forma constante un desempeño siempre mayor. Al respecto, Escobedo Portillo, Cuautle Gutiérrez, Sánchez Bazán, Cavazos Arroyo, y Máynez Guaderrama (2013, p. 97) expresan la relación entre el contenido del puesto y la satisfacción (SL) percibida en contextos de educación superior:

(...) las particularidades del puesto y los factores personales tienen relación directa con la SL, (...) el reconocimiento social, la responsabilidad del puesto, las relaciones con compañeros, alumnos y padres de familia y el sueldo son variables con gran repercusión sobre esta variable.

Cuando un puesto se enriquece, se está empoderando a la persona encargada de la realización de esas tareas. Es una estrategia que la organización debería utilizar en la planificación de la carrera laboral de una persona (Hatun y Rivarola, 2013), ya que acompaña el crecimiento y expectativas de más y nuevos desafíos en el trabajo.

Por un *efecto cascada*, la descripción se utiliza luego para la confección de una segunda ficha denominada especificación de puestos. Pereda Marín et al. (2002, p. 45) expresa:

(...) a partir de la definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el perfil de exigencias de los mismos; esto es, se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que éstas puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de forma segura y estando satisfechas.

Desempeño y satisfacción son las palabras claves para validar la utilización de la ficha de especificación de puestos. Las organizaciones necesitan personas preparadas y a su vez felices en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, la persona debe sentir que sus competencias están *a la altura* de las circunstancias.

La especificación de puestos permite inferir el perfil ideal del ocupante del puesto, especialmente las competencias requeridas. Ambos documentos, la descripción y la especificación, nutren de información a otros procesos de la gestión de recursos humanos, facilitando la gestión por competencias en una organización. Puchol (2012, p. 43) expresa este carácter predictivo: “(...) con carácter previo a cualquier actuación en relación con el personal de la empresa (selección, promoción interna, formación, retribución, evaluación, etc.) es menester tener establecidos los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo (...)”. En este sentido, la UTN Facultad Regional San Francisco, podría utilizarlas para la actualización de los concursos y sistema de selección que se utiliza para puestos vacantes de la universidad (subsistema de Provisión), trabajando sobre bases sólidas en búsqueda del perfil requerido.

La información de la descripción y especificación de puestos también se utiliza para la elaboración de programas de formación y entrenamiento. Al respecto, Tejada Fernández y Fernández Lafuente (2007, p. 7) expresan:

(...) se pone de relieve la necesidad de que los programas de formación se ajusten a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo. Se trata de realizar una descripción detallada de las tareas y responsabilidades de cada puesto, y una vez que las funciones se relacionaron, pueden ser deducidos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

La identificación de competencias nucleares, comunes a todos los puestos, posibilitaría una formación amplia e integral, es especial, en la adquisición de habilidades blandas.

Los pasos para la descripción y especificación de puestos se detallarán a continuación, basándose en diversos autores (Alles, 2005; Ansorena Cao, 2003; Berrocal Berrocal, 2016; Chiavenato, 2007, 2009; González García et al., 2014; Levy-Leboyer, 2000; Mendoza et al., 2016; Ortiz Cancino et al., 2012; Puchol, 2012; Tobón, 2010; Torres Laborde y Jaramillo Naranjo, 2014; Werther y Davis, 2008).

10.3.1. PRIMER PASO: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS A ANALIZAR

En primer lugar, será necesaria la identificación de los puestos en el organigrama de la organización. Es el inicio para el conocimiento no sólo del puesto, sino de toda la estructura organizacional. Esto permite ir conociendo los niveles de autoridad y posibles tipos de comunicaciones entre departamentos o áreas.

Tanto en este paso como en los subsiguientes, también será la oportunidad para la mejora del organigrama actual, o en muchos casos, la elaboración del mismo por primera vez.

10.3.2. SEGUNDO PASO: ELABORACIÓN DE LAS FICHAS DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Como ya se ha manifestado, desde una concepción sistémica de la Administración de Recursos Humanos, los encargados de la gestión de este sistema deberán preguntarse sobre qué tipo de información es necesaria para llevar adelante los procesos de todos los subsistemas. Quien *pone en funcionamiento al sistema* es el Subsistema de Previsión, describiendo en primer lugar las tareas que se realizan en cada uno de los puestos de la organización.

Descripción y Análisis (Descripción y Especificación) de puestos es el proceso primario, en el cual se recaba información de los puestos para luego sistematizarla y ordenarla. Werther y Davis (2008, p. 91) la definen de la siguiente manera:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La información viene dada en la Descripción de puestos. En cambio, los requisitos forman parte de la Especificación de puestos. Berrocal (2016, p. 29) define la descripción de puestos de la siguiente manera:

(...) el proceso sistemático de obtención de información que permite identificar, comprender, definir y describir el contenido de un puesto de trabajo de terminado, su incidencia en la organización y el entorno en el que se desarrolla, con el fin de ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos de la organización como a la satisfacción y la seguridad de sus ocupantes.

Nuevamente aparecen términos como objetivos y satisfacción, los cuales remiten a los beneficios tanto para la organización como para las personas. Luego de la Descripción

de puestos se infiere qué perfil ideal deberá poseer el ocupante del puesto, denominándose análisis o especificación de puesto.

La Especificación es un proceso de análisis e inferencia que se realiza luego de la recolección de información y sistematización de la descripción de tareas. El término “perfil ideal” es importante, ya que estos procesos, tanto la descripción y especificación, *pivotean* entre lo que está pasando y lo que debería pasar. Es la oportunidad de identificar lo que se está haciendo por debajo del desempeño esperado, y explicitar lo que realmente se debe hacer.

A continuación, se puntualizan los procesos de la ARH que se nutrirán de la información de la descripción y especificación de puestos:

- Construcción de Programas de Inducción donde se transmita a los nuevos ingresantes cuáles son sus labores y qué se espera de ellos.
- Gestión de las sub-cargas y sobre-cargas de trabajo, evitando estrés y burn out.
- Gestión de los implementos y equipos necesarios para llevar adelante las tareas, así como la identificación de las Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (CyMAT) a las que están expuestos los puestos.
- Correcta comunicación a partir de la definición de contactos internos y externos.
- Mejora en la conducción de los puestos de autoridad, definiendo la autoridad ejercida y recibida.
- Comunicación de los desempeños esperados y apertura a rediseños de puesto, gestionando los llamados atributos de la tarea: autonomía, variedad, significado, importancia y retroalimentación, elevando la satisfacción percibida.
- Establecimiento de indicadores de desempeño para el diseño de Programas de Evaluación de Desempeño.
- Diseño de Programas de Capacitación y Desarrollo a partir de las competencias específicas y nucleares, en especial aquellas relacionadas a habilidades blandas: atención de alumnos, comunicación verbal y no verbal, trabajo en equipo, manejo del tiempo, etc.

Como ya se ha manifestado al hablar de la Administración de Recursos Humanos (ARH), esta disciplina es relativamente nueva y en constante crecimiento. En este sentido, hay una necesidad de profesionalizar la ARH, fortaleciendo su lado científico, académico y

hasta profesional en el sentido más amplio del término. La utilización de instrumentos, como lo son las Fichas de Descripción y Especificación de puestos, le brindan al proceso un carácter simbólico de importancia y relevancia, favoreciendo e invitando su utilización por parte de los integrantes de la organización.

En cuanto al diseño de las Fichas de Descripción y Especificación, existen variados modelos que *los libros de cabecera* dan como óptimas y recomendables. Utilizarlos, sería un contrasentido para el propósito de un trabajo *a la medida* de la Facultad Regional San Francisco, ya que se estaría extrapolando un instrumento utilizado en otra organización. Por lo tanto, el diseño y profundidad de la Ficha dependerá del análisis de los siguientes puntos:

- El tipo de puesto y su importancia en la estructura organizacional.
- La complejidad de las tareas que realiza el puesto y la necesidad de describirlas en detalle.
- El tiempo que se quiera invertir en el proceso de descripción y especificación.
- El costo asociado al tiempo y los recursos necesarios para la descripción.

En el caso que ambos procesos se realicen por primera vez en la organización, se recomiendan fichas simples y comprensibles para todos, que no demanden demasiado tiempo tanto para el especialista como para los referentes de área que serán parte de las entrevistas, cuestionarios u observaciones.

La definición de descripción de puestos que ofrecen Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014, pp. 1268-1269), invita a pensar qué elementos tendrían que contener las fichas:

Es un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué.

La siguiente tabla, presenta las preguntas que podrían guiar la construcción de los procesos de descripción y especificación de puestos.

Tabla 4

Preguntas que orientan el análisis de la Descripción y Especificación de puestos

Descripción de puestos	Especificación de puestos
¿Qué tareas se realizan en el puesto?	¿Qué conocimientos son necesarios para un buen desempeño de las tareas?
¿Cuáles son los objetivos que se persiguen?	¿Qué habilidades se requieren para la realización de las tareas?
¿Cómo se realiza cada tarea, es decir, cuál es el detalle de cada una de ellas?	¿Qué actitudes son primordiales en el ocupante del puesto para un óptimo desempeño?
¿Cuándo y dónde se desempeñan las tareas? ¿Qué tiempos y espacios son importantes detallar?	¿Qué competencias se necesitan para el desempeño de las tareas? ¿Cuáles son nucleares?
¿Con quiénes se trabaja? ¿Qué contactos internos y externos se tienen en el desempeño de las tareas?	¿Cuál es el perfil motivacional adecuado?

Tabla 4. Preguntas que orientan el análisis de la Descripción y Especificación de puestos.

Nota: Elaboración propia.

Estas preguntas pueden ser traducidas en los campos que se incluirán en cada ficha, completándolos en los pasos subsiguientes. Los campos o elementos que se tendrán en cuenta para la Ficha de Descripción serán:

1. Nombre del puesto.
2. Objetivos del puesto.
3. Tareas primarias y secundarias.
4. Supervisión ejercida y recibida.
5. Contacto del puesto: Comunicación interna y Comunicación externa.
6. Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.
7. Condiciones de trabajo: tiempos, resultados, estrés, presiones, condiciones de seguridad e higiene, etc.

En relación a la Ficha de Especificación de puestos, los campos serán los siguientes:

1. Educación formal.
2. Conocimientos específicos.
3. Experiencia: puesto y antigüedad.
4. Habilidades: competencias.
5. Edad.
6. Perfil motivacional.
7. Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

Para el caso de la Facultad Regional San Francisco variará la utilización de cada uno de estos elementos según el área y sus particularidades. En este sentido, también se optará por un agrupamiento de puestos de una misma área, debido a las siguientes situaciones y factores:

- Para una posterior utilización de las fichas se optará por un diseño simple, invitando a un uso diario, en especial ante procesos relevantes como lo son la inducción, capacitación y repartición de tareas.
- Si bien existen niveles de autoridad, estos responden más a una asignación de categoría que a funciones prácticas.
- Existe un aparente trabajo en equipo, donde los integrantes conocen y realizan todas las tareas inherentes al área. Efectuar una división, no correspondería a lo que sucede en la práctica, no reflejando el funcionamiento de la Facultad Regional San Francisco.
- Como se está no sólo describiendo lo que sucede sino también lo que debería suceder, el agrupamiento invita a una polifuncionalidad de cada puesto, empoderando a su ocupante a través del enriquecimiento de las tareas que realiza: variedad, autonomía, importancia, significado y retroalimentación.

En el caso de que se identifique una tarea específica de un solo puesto, se realizará la aclaración correspondiente para la posterior inferencia del perfil ideal.

10.3.3. TERCER PASO: ELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Existen distintos métodos de recolección de información, los cuales presentan características distintivas. Los mismos, son similares a los métodos que diferentes profesiones utilizan cuando intervienen en una organización. A continuación, se detallan cada uno de ellos.

Tabla 5

Métodos de recolección de información para la Descripción y Especificación de puestos

	Definición	Ventajas	Desventajas
Entrevista	Método que implica una entrevista personal con el ocupante del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite recabar información directa del ocupante del puesto. • También facilita la profundidad de la descripción y abarcar todas las dudas al respecto, ya que permite repreguntar y entablar un diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más costoso por el tiempo que requiere la formulación de las preguntas. • Se debe sacar de sus funciones al ocupante del puesto para la realización de la entrevista.
Observación directa	Método de observación del puesto en el mismo instante del ejercicio de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer procesos productivos tanto mecánicos como artesanales, facilitando la descripción en detalle de la tarea. • Permite el detalle de tiempos y herramientas utilizadas. • Acercamiento del analista al entorno del puesto, infiriendo dificultades y posibles mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere experticia en la observación de procesos productivos o de servicio. • No permite la repregunta ante dudas. • Los ocupantes de los puestos lo experimentan como una evaluación encubierta.

Cuestionario	El cuestionario es el método por el cual el ocupante del puesto o el superior completa un formulario previamente diseñado por el analista	<ul style="list-style-type: none"> • Evita que la persona interrumpa su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por parte del analista, requiere de tiempo para la elaboración del cuestionario, debiendo asegurarse que sea fácil para su comprensión. • No permite la repregunta ante dudas.
Comité de expertos	Frente a puestos calificados o complejos, se reúnen dos o más personas especialistas para la descripción del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples miradas permiten un detalle abarcativo y profundo del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso por el simple hecho de la contratación de varias personas para la descripción.
Método mixto	El método mixto es la utilización de dos o más métodos para un análisis más completo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se potencian las ventajas antes detalladas de cada uno de los métodos, profundizando el detalle de las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de planificación. • Lleva más tiempo. • Es más costoso.

Tabla 5. Métodos de recolección de información para la Descripción y Especificación de puestos.
 Nota: Elaboración propia.

Los métodos de recolección de información también estarán supeditados a los puntos antes especificados. El tipo de puesto es lo que guiará la elección de un método acorde al ejercicio de sus tareas. Si un puesto presentara tareas de atención al público de manera privada por el tipo de actividad, por ejemplo, un gerente de banco, no será posible la observación directa ya que la privacidad lo impide.

10.3.4. CUARTO PASO: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este paso consiste en la aplicación del método elegido. En el caso de la Facultad Regional San Francisco, se deberá prever dicha intervención con los responsables de área.

Es importante que todo el personal Nodocente esté al tanto de este proceso, más allá de si sólo se decidiera la entrevista.

10.3.5. QUINTO PASO: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y LLENADO DE LAS FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Consiste en el análisis de la información recolectada, para luego redactarla de forma clara y comprensible. Por lo general, este paso lleva un tiempo considerado, ya que es necesario describir correctamente lo que realiza el ocupante del puesto.

Se recomienda la utilización de procesadores de textos, con un formato de documento de texto. La evitación de tablas, favorece una escritura en detalle, desalentando reduccionismos por el uso de viñetas.

En el caso de los puestos de la Facultad Regional San Francisco, se describirán por igual los puestos de un mismo sector, área o departamento.

10.3.6. SEXTO PASO: INFERENCIA DE LOS REQUISITOS DE LOS PUESTOS ANALIZADOS PARA EL LLENADO DE LAS FICHAS DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Este paso requiere de un análisis de lo que el puesto realiza, deduciendo los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá poseer el ocupante del puesto.

Una vez completas ambas fichas, se recomienda si fuera posible, enviarlas y compartirlas al superior del puesto y/o a un ocupante actual del mismo. Son ellos los que conocen en detalle lo que se hace y los requisitos para realizarlo. Además, se invita a que formen parte del proceso, favoreciendo su utilización para un mejor desempeño de la tarea.

10.3.7. SÉTIMO PASO: IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS O NUCLEARES DEL PUESTO DE TRABAJO

Si bien en el paso anterior ya se identificaron las competencias, este paso invita a encontrar las competencias comunes y nucleares de todos los puestos analizados. Se sugiere la identificación de entre cuatro y seis competencias nucleares, evitando caer en el diseño de un perfil *Superman* (Ansorena Cao, 2003).

METODOLOGÍA

La investigación fue llevada a cabo en la Facultad Regional San Francisco de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas a los referentes de las áreas seleccionadas, recabando datos relativos a las tareas y responsabilidades de los distintos puestos a analizar.

Se realizaron una o más entrevistas semiestructuradas a los referentes de cada departamento o área. La entrevista semiestructurada permitió un diálogo y la reformulación de preguntas. Se planificaron preguntas de tipo abiertas, buscando la apertura y la detección de información valiosa para la investigación. Esta metodología permitió la obtención de información para la identificación de situaciones claves en los puestos analizados.

Los datos recabados fueron volcados a fichas de descripción de puestos, las cuales permitieron inferir las competencias nucleares de los puestos analizados.

1. UNIDADES DE ANÁLISIS

La Universidad Tecnológica Nacional Regional San Francisco será el ámbito de aplicación de la presente investigación. Se tomará como unidad de análisis al Personal Nodocente de las áreas más representativas, los cuales son un total de 41 personas distribuidos en cinco áreas y departamentos.

El siguiente organigrama muestra los Departamentos donde se encuentra personal Nodocente desempeñando funciones.

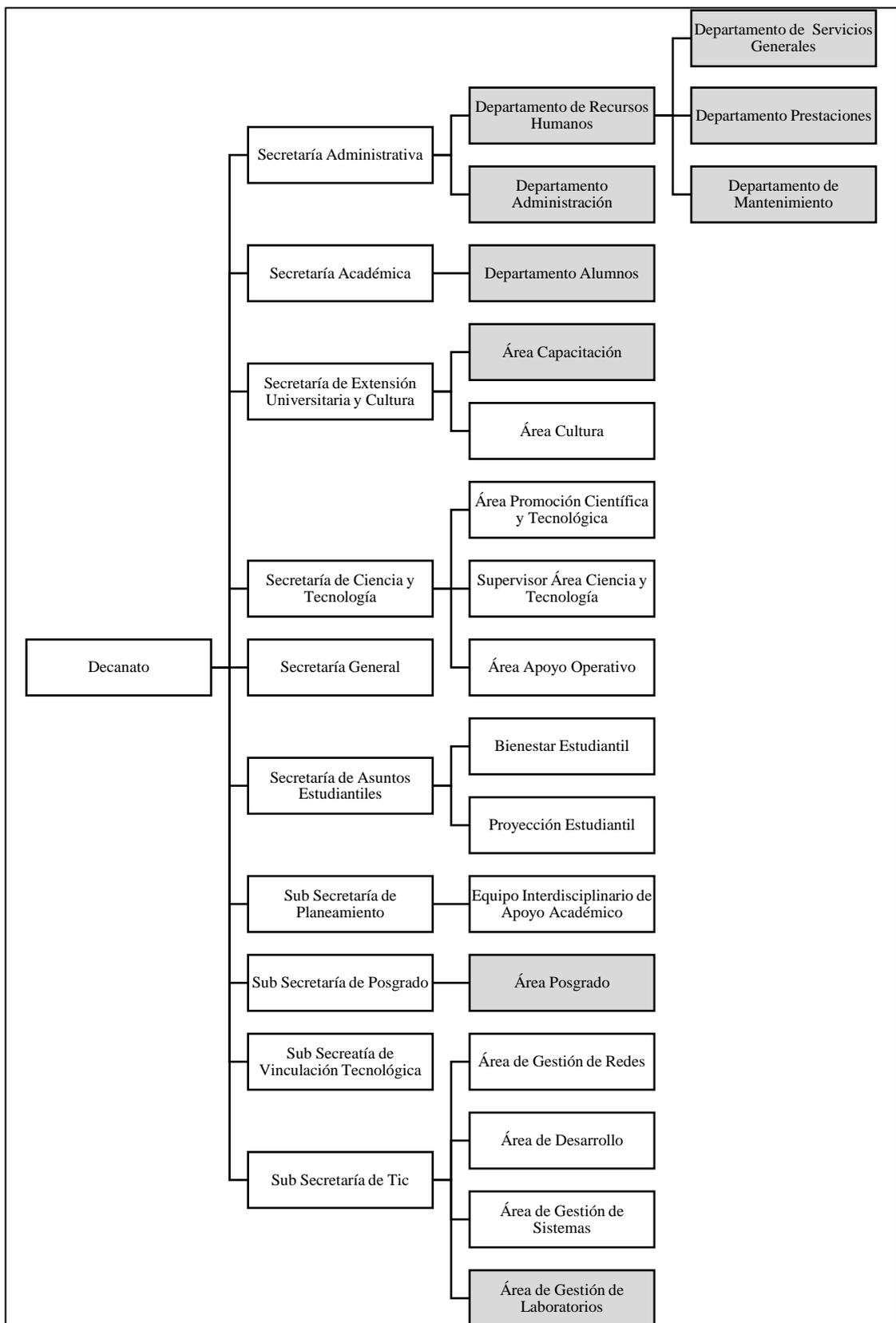


Figura 15. Organigrama funcional de la Universidad Tecnológica Nacional Regional San Francisco.

Elaboración propia.

1.1. PARTICIPANTES

Para los fines de esta investigación, se describieron las tareas de los departamentos donde es significativa la presencia y aporte estratégico del personal Nodocente. Además, se consideró la importancia estratégica de dicho departamento para la universidad. Las áreas que se describirán y especificarán son:

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Servicios Generales
- Departamento de Mantenimiento
- Departamento Alumnos
- Área Capacitación

2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se enlistan las preguntas que orientaron cada una de las entrevistas.

2.1. PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS

- ¿Cuáles son los objetivos primordiales del Departamento?
- ¿Qué tareas se realizan al inicio de la jornada laboral?
- ¿Cuáles son las tareas que se pueden considerar más importantes? ¿Cuál es su secuencia? ¿Con qué frecuencia se realizan?
- ¿Qué herramientas, materiales o equipos se utilizan?
- ¿Cuáles son los riesgos para la salud?
- ¿Cuáles son las tareas menos importantes o secundarias? ¿Cuándo se realizan y con qué frecuencia?
- ¿Qué tareas son claves realizarlas dentro de la semana de trabajo?
- ¿Qué tareas son claves realizarlas dentro del mes de trabajo?

- ¿Cuáles son las épocas del año con más carga de trabajo? ¿Qué tareas son claves en esos períodos?
- ¿Cuál es el público interno y externo con el cual el personal tiene contacto?
- ¿Con qué frecuencia se produce el contacto con el personal considerado como interno?
- ¿Qué instrumentos de comunicación se utilizan?
- ¿Cuáles son los problemas que el personal tiene que resolver?
- ¿Con qué frecuencia se produce el contacto con el personal considerado como externo?
- ¿Qué instrumentos de comunicación se utilizan?
- ¿Cuáles son los niveles de autoridad dentro del Departamento?
- ¿Qué tareas se realizan en equipo?
- ¿Cuáles son las situaciones más estresantes?
- ¿Qué conocimientos son claves en el personal?
- ¿Qué habilidades son claves en el personal?
- ¿Cuáles son las competencias que debería poseer el personal?
- ¿Cuál es el desempeño esperado para el personal?
- ¿Cómo definiría al personal Nodocente?

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS FACILITÓ LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA LOS OCUPANTES DEL PUESTO

La identificación y descripción de las tareas de cada una de las áreas ha posibilitado la inferencia de las habilidades que deberían tener los ocupantes de los puestos. A continuación, se presenta como ejemplo la ficha de descripción y especificación de los puestos del Departamento Alumnos:

Departamento Alumnos

Ficha de descripción del Departamento Alumnos

Agrupamiento de puestos: Director - Jefe - Auxiliar

Fecha de creación: 13/04/2019

Fecha de actualización:

Ocupantes actuales:

- Viviana Prassel
- Nancy Mendoza
- Analía Armando
- Yamilie Hallie
- Romina Jular
- Natalia Comeli
- Elisa Giner
- Cintia Karlich
- Silvana Carrizo

Jornada laboral: Turnos de siete horas, de lunes a viernes de 7.30 – 23.00

Supervisión recibida: Secretario Académico

Objetivos específicos:

- Brindar un servicio de atención personalizado a los alumnos y docentes de la Regional para la solución de problemas.
- Gestionar los procesos relacionados al cursado, exámenes, títulos y certificaciones de los alumnos de la regional, colaborando en el funcionamiento de todas las carreras presentes y la calidad institucional.

TAREAS

Inscripción de cursado de ingresantes. Luego de haber hecho el seminario introductorio, se inscribe a los alumnos ingresantes, elaborando un legajo para cada uno de ellos. Con el número de legajo, podrán ingresar a la autogestión mediante una aplicación y a través de la web. La inscripción se realiza en el sistema informático Sysacad, verificando que el alumno haya presentado la siguiente documentación en papel:

- Constancia de cuil
- Certificado de estudios secundarios
- Fotos carnet
- Partida de nacimiento
- Fotocopia de DNI

Particularidades y situaciones críticas

Esta tarea se realiza en el mes de marzo, debiendo el Departamento centrar toda la atención en la misma. Resulta primordial la comunicación al alumno de la documentación que debe presentar.

Sólo si la documentación en formato papel es correcta, se confecciona la libreta universitaria y el número de legajo.

El proceso culmina con la confección de una carpeta física con visor numérico, y su posterior archivado.

Solución de problemas de inscripción de cursado. Tipos de problemas a resolver:

- Cupo completo por comisión
- Superposición horaria
- Recursado voluntario

Particularidades y situaciones críticas

Los alumnos que deciden el recursado voluntario de materias, se les debe comunicar que deben elevar una nota al Director de Departamento de carrera.

Solicitud de constancias. Si bien el alumno lo autogestiona, el Departamento responde a la solicitud a través de un correo, estipulando el plazo para el retiro de la constancia. Los tipos de constancias son:

- Alumno regular
- Exámenes finales o parciales
- Materias aprobadas
- Títulos en trámite

Confección de actas de exámenes. Siguiendo el calendario académico, a través del sistema Sysacad, se generan los turnos de exámenes y las fechas correspondientes. Esto requiere la asignación de una fecha a cada materia, comunicándolo al Director de Departamento de cada carrera. Una vez que se produce la confirmación del examen, se imprimen dos ejemplares por cada acta 24 horas antes de la fecha de examen.

Particularidades y situaciones críticas

La fecha asignada debe coincidir con el día y hora en que los docentes dictan clases regularmente, evitando cambios a pedido de los mismos.

Inscripción de exámenes. Una vez que la confección de actas de exámenes se complete correctamente, los alumnos se inscriben por autogestión. Los mismos recurren a Alumnos ante las siguientes situaciones:

- No tienen cargada la regularidad de la materia
- Problemas de correlatividad
- Inscripción fuera de término

Carga de notas. Finalizado el examen, el docente acerca el acta con las notas de los alumnos y la firma de los integrantes del tribunal de examen. Se ingresan al sistema Sysacad las calificaciones, reflejándose en el estado académico de los alumnos.

Control de asistencia de alumnos y docentes. Se recorre las aulas, registrándose en una Tablet solamente los alumnos ausentes. En el caso de los docentes, se registra su asistencia, habilitándolo a la carga del tema de ese día.

Particularidades y situaciones críticas

La carga de asistencias e inasistencias implica una sincronización automática con el sistema Sysacad.

En el caso que el alumno desee justificar su inasistencia, se le comunica que debe presentar una nota, explicando el motivo de su ausencia. En el caso de que el alumno excede el porcentaje de inasistencia permitido, se lo comunica al Departamento de la carrera correspondiente.

Solicitud de pases. Ante la autogestión del alumno de un pase a otra facultad de UTN, se recibe un mail con dicho pedido. Se da ingreso por mesa de entrada, y se comienza a preparar

la documentación necesaria. Los tipos de pases son transitorio o definitivo. Para el pase definitivo, se realiza una resolución de Decano, mediante la cual se autoriza el pase definitivo a otra facultad.

En la facultad de destino de debe presentar la siguiente documentación:

- Solicitud de pase.
- Certificado analítico de estudios secundarios.
- Informe del departamento con los datos del alumno y materia que se rinde.
- Constancia de materias aprobadas de la facultad de origen.
- Actas de examen de las materias correlativas que el alumno va a rendir en la facultad de destino.

El proceso de cierra cuando el decano de la facultad de destino acepta el pase.

Particularidades y situaciones críticas

En algunos casos, se deben adjuntar los programas de materias electivas.

Gestión de cambios de especialidades y equivalencias dentro de la UTN. Cuando se recibe la solicitud de cambio de especialidad, autogestionada previamente por el alumno, se procede al control del estado académico del estudiante y al reconocimiento de equivalencia en el caso que fuera necesario. Esto implica la comunicación al departamento de materias básicas y de la especialidad, para que cada departamento emita despacho sobre las equivalencias.

Gestión de equivalencias de alumnos provenientes de otras universidades. La solicitud se realiza de forma personal por parte del alumno, para lo cual debe presentar:

- Constancia de materias aprobadas.
- Programa analítico de materias aprobadas.
- Plan de estudio.
- Constancia de no haber sido pasible de sanciones disciplinarias.

Esta documentación se envía a los departamentos respectivos para que emitan despacho.

Solicitud de títulos. El egresado realiza la solicitud de título por medio de la autogestión. Se controla todo su recorrido académico, se elabora un informe, junto a una constancia de materias aprobadas. Luego de esto, se eleva al Consejo Directivo para su aprobación. Por último, se envía a Rectorado de la universidad.

Archivado y orden. Concluido el trámite de pases y equivalencias, se procede al archivado del legajo personal de cada alumno, además de su carga en el sistema informático. En el caso de las resoluciones, tanto de Decanato como de Consejo Directivo, se archivan en un bibliorato con su numeración correlativa.

Particularidades y situaciones críticas

Resulta primordial la mantención del orden general de escritorios, archivos y lugares comunes dentro de la oficina para la evitación de pérdida de documentación. Para ello, es necesario el inicio y la finalización de cada proceso que se realiza.

Atención al público externo. De forma personal, telefónica y por mail, se evacúan todo tipo de dudas y consultas.

Particularidades y situaciones críticas

La atención de personas es durante toda la jornada de trabajo. Es interesante destacar que se atienden personas de todas las edades, debiendo comunicar de forma correcta y a su vez contingente.

Realización de informes de cohortes para acreditación de carreras y evaluación institucional. Consiste en el establecimiento del promedio de duración de la carrera respecto al ingreso – egreso de los estudiantes. Esta información se extrae de la base de datos del sistema académico. Además, se carga a CONEAU global los datos para el proceso de acreditación de carreras:

- Currículum de docentes

- Planificaciones de las materias
- Datos institucionales de infraestructura

TAREAS GENERALES

- Atención de docentes y alumnos.
- Mantención de horarios actualizados en el transparente ubicado en pasillo.
- Comunicación constante con otras áreas.
- Reuniones de área, directores de área, directores de departamento de carrera, y consejo directivo.

Comunicación interna y externa.

Los puestos del Departamento de Alumnos tienen contacto con todo el personal interno de la Regional. Además, se atienden personas externas para consultas, generalmente futuros alumnos o parientes cercanos de los mismos. La atención es tanto personal como virtual.

Condiciones de trabajo.

La atención constante de personas, tanto internas como externas, puede ser causa de agotamiento. Además, es alta la responsabilidad de los trámites que gestiona el Departamento, demandando un nivel de error mínimo.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

- Computadora
- Tablet
- Escáner
- Sistemas informáticos: Sysacad y paquete office
- Manejo de archivos físicos

Ficha de especificación del Departamento de Alumnos

Tabla 6

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Inscripción de cursado de ingresantes.	1	<p>Conocimiento del sistema de inscripción de la Regional.</p> <p>Habilidad para comunicar a los alumnos la documentación a presentar.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad para la confección de la libreta universitaria.</p> <p>Habilidad para la elaboración del legajo del alumno.</p> <p>Habilidad para la confección de carpetas físicas y su archivado.</p>	<p>Atención de personas</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Concentración</p> <p>Planificación y organización</p>
Solución de problemas de inscripción de cursado.	2	<p>Conocimiento de la reglamentación sobre inscripción de cursado.</p> <p>Conocimiento de los tipos de problemas posibles.</p> <p>Habilidad para la comunicación a alumnos sobre pasos a seguir.</p>	<p>Atención de personas</p>
Solicitud de constancias.	3	<p>Conocimientos de los tipos de constancias que el Departamento gestiona.</p> <p>Habilidad para la comunicación escrita.</p>	<p>Comunicación y escucha activa</p>
Confección de actas de examen.	4	<p>Conocimiento de las reglamentaciones de mesas de exámenes.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad para relacionar el calendario académico y las materias de cada departamento.</p> <p>Habilidad para el control de actas.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Concentración</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>

Inscripción de exámenes.	5	Conocimientos de los posibles problemas asociados a la inscripción de exámenes. Habilidad para la atención de alumnos.	Atención de personas
Carga de notas.	6	Conocimiento de las reglamentaciones sobre ingreso de calificaciones. Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad. Habilidad en la atención de docentes. Habilidad para el control de actas.	Atención de personas Concentración
Control de asistencia de alumnos y docentes.	7	Conocimiento de las reglamentaciones sobre asistencias. Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad. Habilidad en la atención de alumnos y docentes. Habilidad para la constatación de la presencia de alumnos y docentes. Habilidad para la comunicación de las formalidades de la nota para justificación de inasistencia.	Comunicación y escucha activa
Solicitud de pases.	8	Conocimiento de los tipos de pases. Habilidad para la preparación de la documentación necesaria. Habilidad para el control de la documentación exigida.	Planificación y organización Concentración
Gestión de cambios de especialidades y equivalencias dentro de la UTN.	9	Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a las especialidades y equivalencias. Habilidad para el control del estado académico de alumnos.	Concentración
Gestión de equivalencia de alumnos provenientes de otras universidades.	10	Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a equivalencias. Habilidad para la atención de alumnos. Habilidad para el control de la documentación exigida.	Atención de personas

Solicitud de títulos.	11	Conocimiento de las reglamentaciones de solicitud de títulos. Control del estado académico de alumnos. Habilidad para la elaboración de informes.	Comunicación y escucha activa
Archivado y orden.	12	Habilidad en el manejo de documentos físicos. Habilidad para la elaboración física de carpetas de legajos y resoluciones. Habilidad para la culminación del proceso, tanto virtual como físico.	Planificación y organización Concentración
Atención al público externo.	13	Habilidad para el trato de todo tipo de público, tanto interno como externo. Habilidad para la escucha de preguntas. Habilidad para la explicación de procedimientos.	Atención de personas Comunicación y escucha activa
Realización de informes de cohortes para acreditación de carreras y evaluación institucional.	14	Habilidad para estar al servicio de los procesos de acreditación y evaluación. Habilidad para la búsqueda de información, análisis y elaboración de informes. Habilidad en el manejo de CONEAU Global.	Trabajo en equipo Iniciativa y predisposición Planificación y organización

Tabla 6. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.

Nota: Elaboración propia

Educación formal.

Sería aconsejable tener un título de nivel superior (tecnatura) en administración.

Experiencia (puesto y antigüedad).

Sería aconsejable haber trabajado en algunos de los Departamentos de la Regional, especialmente para la posición de Director y Jefe.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 7

Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
Orientación al logro y resultados			X
Orientación a la afiliación (relacional)	X		
Orientación a la influencia (mando)	X		
Autoconfianza		X	
Compromiso con las funciones del puesto		X	

Tabla 7. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

Los integrantes del Departamento de Alumnos son comunicativos, con gran capacidad para la atención de todo tipo de personas. También es elevada la atención al detalle para un óptimo desempeño y auto-control en los procesos que lleva adelante. Para ello, también necesita ser cuidado en la planificación y organización de sus tareas, manteniendo un espacio prolijo y ordenado.

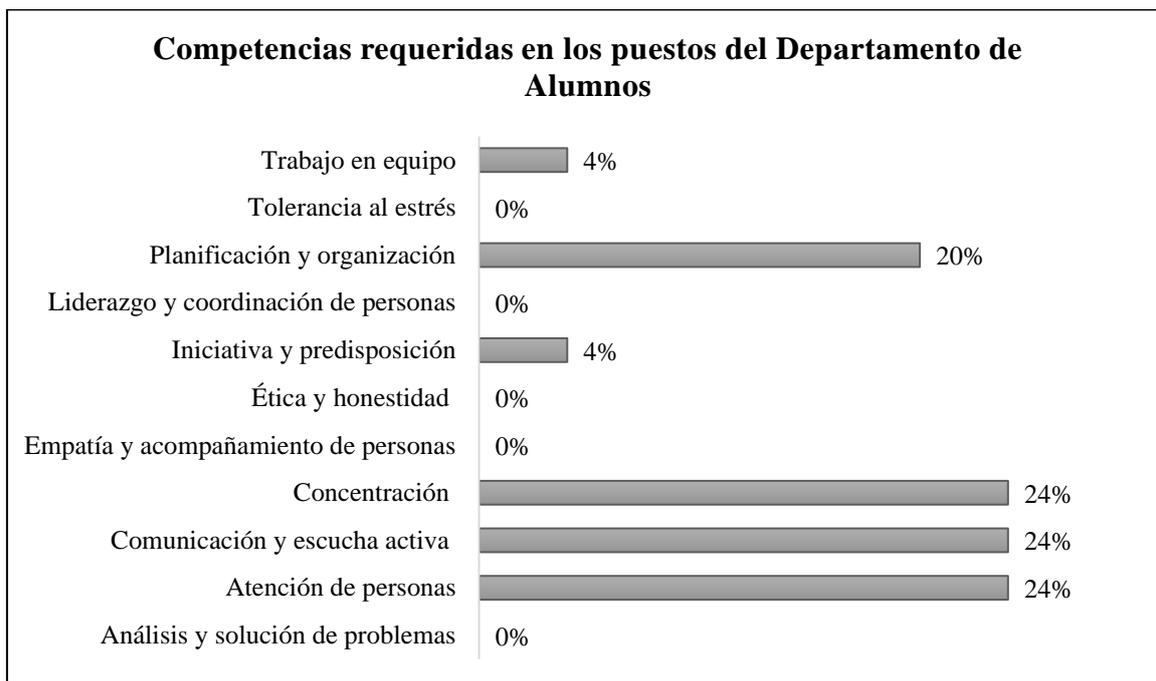


Grafico 1. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.

Elaboración propia.

La descripción y redacción de tareas evidencian palabras claves que colaboran en la identificación de las habilidades para el desempeño óptimo de las tareas. Para ello, no sólo es necesario titularlas con una frase, sino que obliga a una descripción detallada de qué, cómo, cuándo, dónde y con quiénes se realiza la tarea en cuestión. Es por eso que se conformaron fichas de descripción de puestos detallando tareas, particularidades y situaciones críticas, tareas generales identificadas, comunicación interna y externa, condiciones de trabajo, herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza. Estos apartados posibilitaron la identificación de las habilidades que requiere el puesto de trabajo (ver columna requisitos).

A partir de allí, se pudo realizar la inferencia de las competencias que debe poseer el ocupante del puesto para la realización óptima de las tareas que desempeña. Como se puede observar, las competencias más demandadas en el Departamento de Alumnos son la Planificación y organización (20 %), la Concentración (24 %), la Comunicación y escucha activa (24 %) y la Atención de personas (24 %).

2. VARIEDAD SIGNIFICATIVA DE TAREAS DEL PERSONAL NODOCENTE

La descripción de los puestos analizados ha evidenciado un sinnúmero de tareas que el personal Nodocente lleva adelante diariamente. Son amplias y significativas las funciones que se realizan en las diferentes áreas, dando cuenta de la presencia de atributos como la variedad, autonomía, importancia y significado.

El área de Recursos Humanos es la que nuclea la mayor cantidad de funciones o tareas, contabilizando un total de 17 (ver tabla 8). Le sigue el área Alumnos con un total de 14 (ver tabla 9), el departamento de Cultura y Extensión Universitaria con 12 (ver tabla 10), Servicios Generales con 9 (ver tabla 11) y Mantenimiento con 6 (ver tabla 12). Cada una de ellas conllevan otras tareas, dando cuenta de la presencia de procesos profundos y complejos tanto de tipo administrativos como operativos.

Se infiere que, debido a la complejidad y número de tareas presentes en la Facultad Regional San Francisco, la identificación de las mismas colaboraría en una gestión eficaz y proactiva.

Tabla 8

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Liquidación de haberes.	1	Conocimiento medio de liquidación de haberes. Habilidad para la detección de diferencias y errores. Habilidad para la escucha de reclamos y quejas. Habilidad para la búsqueda de las causas del conflicto.	Concentración Atención de personas Comunicación y escucha activa
Liquidaciones de haberes de becas de producidos propios.	2	Conocimiento del sistema de becas. Conocimiento del listado de becados. Habilidad en el uso del paquete office, especialmente Access.	Planificación y organización
Certificaciones de haberes.	3	Habilidad para la comunicación y delegación de tareas, explicando	Comunicación y escucha activa

		correctamente qué se espera de la otra parte. Habilidad para controlar el ausentismo.	Planificación y organización
Confección de viáticos a autoridades, docentes y Nodocentes.	4	Conocimiento del sistema de viáticos y gastos. Habilidad para la confección y uso de los formularios correspondientes. Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin. Habilidad para la comunicación con otros departamentos.	Concentración Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Remito de novedades.	5	Conocimiento elevado del sistema de novedades: estatutos, normativas y resoluciones. Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin. Habilidad en la comunicación con departamentos externos y órganos superiores.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Toma y control de asistencia a docentes y Nodocentes.	6	Conocimiento del sistema de asistencia e inasistencia de la Regional. Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin.	Planificación y organización
Justificaciones de inasistencia.	7	Conocimiento del sistema de asistencia e inasistencia de la Regional. Habilidad para la gestión del sistema de control médico.	Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Designaciones de docentes y Nodocentes.	8	Conocimiento del sistema de concurso docente y Nodocente. Habilidad para la programación y diseño de instancias de concursos. Habilidad para la confección de temarios. Habilidad para la confección de resoluciones. Habilidad para el armado de jurados. Habilidad para el análisis de candidatos. Habilidad para la toma de decisiones.	Análisis y solución de problemas Concentración Comunicación y escucha activa Liderazgo y coordinación de personas Ética y honestidad Planificación y organización Trabajo en equipo
Capacitación Nodocente.	9	Conocimiento del Convenio del personal Nodocente.	Iniciativa y predisposición

		<p>Habilidad para la realización del diagnóstico de necesidades en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.</p> <p>Habilidad para la búsqueda de personal capacitador idóneo.</p> <p>Habilidad para la gestión del programa de capacitación: programación, presupuestos, logísticas, etc.</p> <p>Habilidad para suscitar el involucramiento de los participantes.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo y coordinación de personas</p>
Planeación de la inducción y socialización del nuevo personal docente y Nodocente.	10	<p>Conocimiento del sistema de altas del personal de la Regional.</p> <p>Habilidad en la contención de los ingresantes.</p> <p>Habilidad para la comunicación de aspectos centrales del trabajo en la Regional.</p> <p>Habilidad para la gestión de altas de personal.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Empatía y acompañamiento de personas</p>
Certificaciones de servicios del personal docente y Nodocente para el acceso a la jubilación correspondiente.	11	<p>Conocimiento del sistema jubilatorio.</p> <p>Habilidad para la gestión de planes de reemplazo y sucesión.</p> <p>Habilidad para el acompañamiento de personas.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Empatía y acompañamiento de personas</p>
Control de la DASUTeN (Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional).	12	<p>Conocimiento del funcionamiento de Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional.</p> <p>Habilidad para tareas el análisis y control de balances.</p> <p>Habilidad para la confección de informes.</p>	<p>Concentración</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Ética y honestidad</p>
Participación en Concursos Nodocentes en calidad de jurado.	13	<p>Conocimiento del sistema de concurso docente y Nodocente.</p> <p>Habilidad para el análisis de candidatos.</p> <p>Habilidad para la toma de decisiones.</p>	<p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Trabajo en equipo</p>
Actualización de Carrera	14	<p>Conocimiento del sistema de carrera académica.</p>	<p>Iniciativa y predisposición</p>

Académica de Docentes.		Habilidad para el control de condición de docentes.	
Asistencia a todas las Reuniones de Consejo Directivo, Comisión de Interpretación y Reglamento y Presupuesto.	15	Conocimiento del funcionamiento de todas las áreas y funcionamiento de la Regional. Habilidad para la detección de prioridades del propio departamento. Habilidad para la participación en reuniones.	Iniciativa y predisposición Comunicación y escucha activa Empatía y acompañamiento de personas Trabajo en equipo
Participación en acreditación de carreras y evaluación institucional.	16	Conocimiento del sistema de evaluación institucional y acreditación de carreras. Habilidad para la búsqueda de datos relevantes del propio departamento. Habilidad para la generación de nuevos proyectos para la mejora continua.	Iniciativa y predisposición Análisis y solución de problemas Planificación y organización Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa
Programa de Prejubilaciones.	17	Conocimiento del sistema jubilatorio. Habilidad para el acompañamiento de personas. Habilidad para la realización del diagnóstico de necesidades. Habilidad para la búsqueda de personal capacitador idóneo. Habilidad para la gestión del programa de capacitación: programación, presupuestos, logísticas, etc. Habilidad para suscitar el involucramiento de los participantes.	Iniciativa y predisposición Análisis y solución de problemas Planificación y organización Comunicación y escucha activa Trabajo en equipo Liderazgo y coordinación de personas

Tabla 8. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Inscripción de cursado de ingresantes.	1	Conocimiento del sistema de inscripción de la Regional. Habilidad para comunicar a los alumnos la documentación a presentar. Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad. Habilidad para la confección de la libreta universitaria. Habilidad para la elaboración del legajo del alumno. Habilidad para la confección de carpetas físicas y su archivado.	Atención de personas Comunicación y escucha activa Concentración Planificación y organización
Solución de problemas de inscripción de cursado.	2	Conocimiento de la reglamentación sobre inscripción de cursado. Conocimiento de los tipos de problemas posibles. Habilidad para la comunicación a alumnos sobre pasos a seguir.	Atención de personas
Solicitud de constancias.	3	Conocimientos de los tipos de constancias que el Departamento gestiona. Habilidad para la comunicación escrita.	Comunicación y escucha activa
Confección de actas de examen.	4	Conocimiento de las reglamentaciones de mesas de exámenes. Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad. Habilidad para relacionar el calendario académico y las materias de cada departamento. Habilidad para el control de actas.	Planificación y organización Concentración Comunicación y escucha activa
Inscripción de exámenes.	5	Conocimientos de los posibles problemas asociados a la inscripción de exámenes. Habilidad para la atención de alumnos.	Atención de personas
Carga de notas.	6	Conocimiento de las reglamentaciones sobre ingreso de calificaciones. Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad. Habilidad en la atención de docentes. Habilidad para el control de actas.	Atención de personas Concentración

Control de asistencia de alumnos y docentes.	7	<p>Conocimiento de las reglamentaciones sobre asistencias.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad en la atención de alumnos y docentes.</p> <p>Habilidad para la constatación de la presencia de alumnos y docentes.</p> <p>Habilidad para la comunicación de las formalidades de la nota para justificación de inasistencia.</p>	Comunicación y escucha activa
Solicitud de pases.	8	<p>Conocimiento de los tipos de pases.</p> <p>Habilidad para la preparación de la documentación necesaria.</p> <p>Habilidad para el control de la documentación exigida.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Concentración</p>
Gestión de cambios de especialidades y equivalencias dentro de la UTN.	9	<p>Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a las especialidades y equivalencias.</p> <p>Habilidad para el control del estado académico de alumnos.</p>	Concentración
Gestión de equivalencia de alumnos provenientes de otras universidades.	10	<p>Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a equivalencias.</p> <p>Habilidad para la atención de alumnos.</p> <p>Habilidad para el control de la documentación exigida.</p>	Atención de personas
Solicitud de títulos.	11	<p>Conocimiento de las reglamentaciones de solicitud de títulos.</p> <p>Control del estado académico de alumnos.</p> <p>Habilidad para la elaboración de informes.</p>	Comunicación y escucha activa
Archivado y orden.	12	<p>Habilidad en el manejo de documentos físicos.</p> <p>Habilidad para la elaboración física de carpetas de legajos y resoluciones.</p> <p>Habilidad para la culminación del proceso, tanto virtual como físico.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Concentración</p>
Atención al público externo.	13	<p>Habilidad para el trato de todo tipo de público, tanto interno como externo.</p> <p>Habilidad para la escucha de preguntas.</p>	<p>Atención de personas</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>

		Habilidad para la explicación de procedimientos.	
Realización de informes de cohortes para acreditación de carreras y evaluación institucional.	14	Habilidad para estar al servicio de los procesos de acreditación y evaluación. Habilidad para la búsqueda de información, análisis y elaboración de informes. Habilidad en el manejo de CONEAU Global.	Trabajo en equipo Iniciativa y predisposición Planificación y organización

Tabla 9. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Análisis y elección de cursos de capacitación.	1	Habilidad para la identificación de necesidades de formación, planificándolo con antelación. Habilidad para la búsqueda de las sugerencias realizadas por el público en el pasado. Habilidad para la identificación de potenciales docentes. Habilidad para relacionar los contenidos de un curso con el puntaje de organismos oficiales. Habilidad para explicar cómo se completa el documento Anexo I. Habilidad para suscitar involucramiento en el docente.	Análisis y solución de problemas Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Lanzamiento de cursos de capacitación.	2	Habilidad para el trabajo en conjunto con el departamento de la comunicación institucional. Habilidad para suscitar involucramiento en el docente en la difusión del curso.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa
Inscripción a cursos de capacitación.	3	Habilidad en el manejo de paquete office. Habilidad para la evacuación de dudas en cuanto contenidos, modalidad, costos y puntaje. Habilidad para la escucha del público-cliente.	Comunicación y escucha activa Atención de personas
Gestión del dictado del curso.	4	Habilidad para la planificación y organización de recursos didácticos y espacios donde se desarrollará el proceso de enseñanza y aprendizaje. Habilidad para el diseño de la carpeta de asistencia. Habilidad para el control de las deudas de los participantes, y su comunicación de forma personal consecuente.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa

Liquidación de honorarios.	5	Habilidad para el cálculo de honorarios docente a través de Excel.	Análisis y solución de problemas
Elaboración de certificados.	6	Habilidad para el inicio y finalización del proceso de asignación de resolución a un determinado curso. Habilidad para la identificación de espacios donde cada actor pueda firmar los certificados.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa Trabajo en equipo
Diseño de cursos para empresas.	7	Habilidad para la recepción y escucha de organizaciones. Habilidad para la gestión de cursos de crédito fiscal. Habilidad en la gestión integral de cursos de capacitación para organizaciones.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Realización de convenios con organizaciones.	8	Habilidad para la gestión de convenios. Habilidad para suscitar involucramiento de las organizaciones.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Gestión de actividades culturales.	9	Habilidad para dialogar con instituciones diversas insertas en la población. Habilidad para la planificación y organización de actividades.	Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Gestión de apoyo al secretario de extensión y secretario de vinculación.	10	Habilidad para el trabajo en equipo y la comunicación constante. Habilidad para la planificación y organización del departamento.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Participación en reuniones de la secretaría.	11	Habilidad para el trabajo en equipo y la comunicación constante. Habilidad para la planificación y organización del departamento. Habilidad para la escucha de opiniones.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Participación en la evaluación institucional y acreditación de carreras.	12	Habilidad para el trabajo conjunto con otras áreas de la Regional. Habilidad para la búsqueda de información relevante. Habilidad para la elaboración de informes.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización Análisis y solución de problemas

Tabla 10. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.

Nota: elaboración propia.

Tabla 11			
<i>Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales</i>			
Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Apertura de la Regional.	1	Habilidad para responsabilizarse por el horario de ingreso.	Iniciativa y predisposición Ética y honestidad
Inicio de tareas.	2	Habilidad para la distribución de tareas.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de las oficinas.	3	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la discreción de documentos o elementos personales de terceros.	Planificación y organización Ética y honestidad Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de laboratorios de computación.	4	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la meticulosidad de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de baños.	5	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la meticulosidad de limpieza.	Planificación y organización Concentración Trabajo en equipo
Limpieza de aulas.	6	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Limpieza de techos.	7	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Reuniones con otras áreas para	8	Habilidad para el trabajo en equipo.	Planificación y organización Trabajo en equipo

planificación de eventos.			Comunicación y escucha activa
Limpieza de salones de eventos y laboratorios externos.	9	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo

Tabla 11. Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales.

Nota: elaboración propia.

Tabla 12			
<i>Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento</i>			
Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Mantenimiento y reparación de las instalaciones.	1	Habilidad para la planificación y organización de actividades que requieren mantenimiento preventivo. Habilidad para la atención de necesidades de todo el personal de la Regional. Habilidad para la búsqueda de la mejor forma de hacer un trabajo de mantenimiento o reparación.	Planificación y organización Análisis y solución de problemas Iniciativa y predisposición Trabajo en equipo Tolerancia al estrés
Control de medidores eléctricos.	2	Habilidad para la planificación de la actividad de control.	Planificación y organización
Control del coseno de fi.	3	Habilidad para la planificación de la actividad de control.	Planificación y organización
Mantenimiento y control de vehículo.	4	Habilidad en el control y mantenimiento de vehículos.	Planificación y organización Análisis y solución de problemas
Cierre del establecimiento	5	Habilidad para el control de los edificios de la Regional.	Planificación y organización
Limpieza de aulas y baños en	6	Habilidad para el trabajo en equipo.	Trabajo en equipo Iniciativa y predisposición

**colaboración
con el área de
Servicios
Generales.
Limpieza de
techos.
Limpieza de
ventanas y
persianas.**

Tabla 12. Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento.

Nota: elaboración propia.

3. LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS PERMITIERON LA DESCRIPCIÓN DE UN PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Habiendo descrito las tareas, identificado las habilidades y competencias, analizado las particularidades del perfil (educación formal, experiencia, edad, perfil motivacional), se pudo establecer el perfil robot del ocupante ideal de cada uno de los puestos. A continuación, se transcriben los perfiles de cada uno de los puestos descritos y especificados.

3.1 PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El personal del Departamento de Recursos Humanos lleva adelante tareas tanto de índole rutinarias como contingentes, siendo la iniciativa y atención de personas las características sobresalientes. Es por ello que es comunicativo, acompañando con empatía y de forma personalizada al resto del personal Nodocente y docente de la Regional. También posee la capacidad de concentración para los procesos que ameritan cierto control y meticulosidad, especialmente para las tareas mecánicas y

repetitivas de mes a mes. Por último, toma decisiones y resuelve problemas cuando las situaciones lo ameritan.

3.2. PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE DEL DEPARTAMENTO DE ALUMNOS.

Los integrantes del Departamento de Alumnos son comunicativos, con gran capacidad para la atención de todo tipo de personas. También es elevada la atención al detalle para un óptimo desempeño y auto-control en los procesos que lleva adelante. Para ello, también necesita ser cuidado en la planificación y organización de sus tareas, manteniendo un espacio prolijo y ordenado.

3.3. PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE LA SECRETARÍA DE CULTURA Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.

El personal de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria está atento a las necesidades de formación circundantes, proyectándolas en posibles procesos de enseñanza y aprendizaje. Para ello, analiza las posibilidades de formación y planifica actividades, tanto para la población en general como para organizaciones en particular. Posee capacidad de escucha para la recepción de sugerencias, trabajando en equipo con todo los involucrados, comunicándoles en qué consistirá el proceso de enseñanza y aprendizaje.

3.4. PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE DEL ÁREA SERVICIOS GENERALES.

El personal de Servicios Generales trabaja en equipo, respetando un método de trabajo de limpieza y ordenamiento. Para ello, es esencial que planifique y organice su trabajo de acuerdo a las demandas de las demás áreas de la Regional, destacándose su capacidad de servicio. Es discreto con los documentos que encuentra en las oficinas, además de poseer una concentración media cuando debe realizar una limpieza de calidad.

3.5. PERFIL ROBOT DEL OCUPANTE DEL ÁREA MANTENIMIENTO.

El personal de Mantenimiento posee una elevada predisposición para la solución de problemas que se presenten en la Regional. Trabaja en equipo, planificando sus actividades para un correcto funcionamiento de cada dependencia.

4. LA INVESTIGACIÓN PERMITIÓ DESCUBRIR EL APOORTE ESTRATÉGICO DE LOS PUESTOS NODOCENTE A LA MISIÓN DE LA UTN FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

Al analizar las diferentes tareas y funciones del personal Nodocente (ver tablas 8, 9, 10, 11 y 12) se pueden observar implicancias en el funcionamiento de la Facultad. Por un lado, la participación directa en los procesos internos que involucran a docentes y al resto del personal Nodocente, como lo son las liquidaciones y certificaciones de haberes, confección de viáticos, control y justificaciones por inasistencia, designaciones docentes y no docentes, capacitaciones, inducción, certificaciones para jubilaciones, armado de concursos, actualización de la carrera académica, etc.

En cuanto a los procesos relacionados con la función académica de la Facultad, el personal Nodocente es quien facilita y lleva adelante la inscripción en exámenes, impresión de actas de examen, carga de notas, gestión de pases a otras Regionales o Universidades, etc.

El área de Cultura y Extensión Universitaria es quien acerca la comunidad de San Francisco y la región a la Facultad. Sus cursos de extensión, tanto abiertos como para empresas e instituciones, posibilitan la extensión de la función académica a variadas instituciones y empresas. Miles de personas experimentan procesos de enseñanza-aprendizaje en las dependencias de la Facultad, interactuando con docentes, alumnos y el mismo personal Nodocente.

Por su parte, los departamentos de Servicios Generales y Mantenimiento facilitan el trabajo de las demás áreas, ya que se encargan que las instalaciones y aulas se encuentren en óptimas condiciones para el trabajo de los docentes.

Cabe señalar que la mayoría de las áreas participan directamente en los procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras, aportando y elaborando documentos para su posterior presentación.

Resulta significativo el aporte sustancial que todo el personal Nodocente realiza al funcionamiento de la Facultad Regional San Francisco. Tal como lo expresa el modelo de García de Fanelli (s. f., p. 23) y Duque Oliva (2009, p. 37) tomados como referencia en la presente investigación, el personal Nodocente es un actor preponderante en los productos que la Universidad produce a través de sus diferentes misiones. La gestión de la Facultad debería incluir esta visión sistémica a su agenda estratégica, considerando a su personal Nodocente como estratégico en el éxito institucional.

5. ESTRECHA RELACIÓN ENTRE TAREAS, HABILIDADES Y COMPETENCIA, POSIBILITANDO LA INFERENCIA DE COMPETENCIAS NUCLEARES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO

Como un *efecto cascada*, las tareas permitieron la identificación de habilidades y éstas la inferencia de competencias (ver tabla 8, 9, 10, 11 y 12). La sistematización de estos procesos podría profesionalizar la gestión de la Facultad, haciendo participar al mismo personal Nodocente en la inferencia de las competencias que requieren sus tareas. La sistematización exige que sea una prioridad del área de Recursos Humanos junto a las autoridades de la Facultad, confeccionando fichas de descripción y especificación que se actualicen y se utilicen en los procesos que atañen al personal Nodocente.

6. LAS COMPETENCIAS DE CADA UNO DE LOS PUESTOS PERMITIERON EL ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS NUCLEARES DE TODO EL PERSONAL NODOCENTE DE LA FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

Si bien se visualizan en los requerimientos las 11 competencias definidas en el diccionario (ver tabla 3), algunas tienen una presencia más significativa. Se destacan las de Planificación y organización con un 27 %, Comunicación y escucha activa con un 22 %, y Trabajo en equipo con un 16 %. En un segundo escalón aparecen las competencias de Iniciativa y predisposición, Concentración, Atención de personas, y Análisis y solución de problemas (ver gráfico 2).



Gráfico 2. Competencias nucleares para el personal Nodocente.

Elaboración propia.

7. LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POSIBILITARON CONOCER CÓMO ES LA PRESENCIA DE LAS 11 COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS ANALIZADOS

En cuanto a la comparación de la presencia de las competencias en los diferentes puestos analizados, la Planificación y organización y Trabajo en equipo son las que advierten una distribución homogénea (ver gráfico 3).

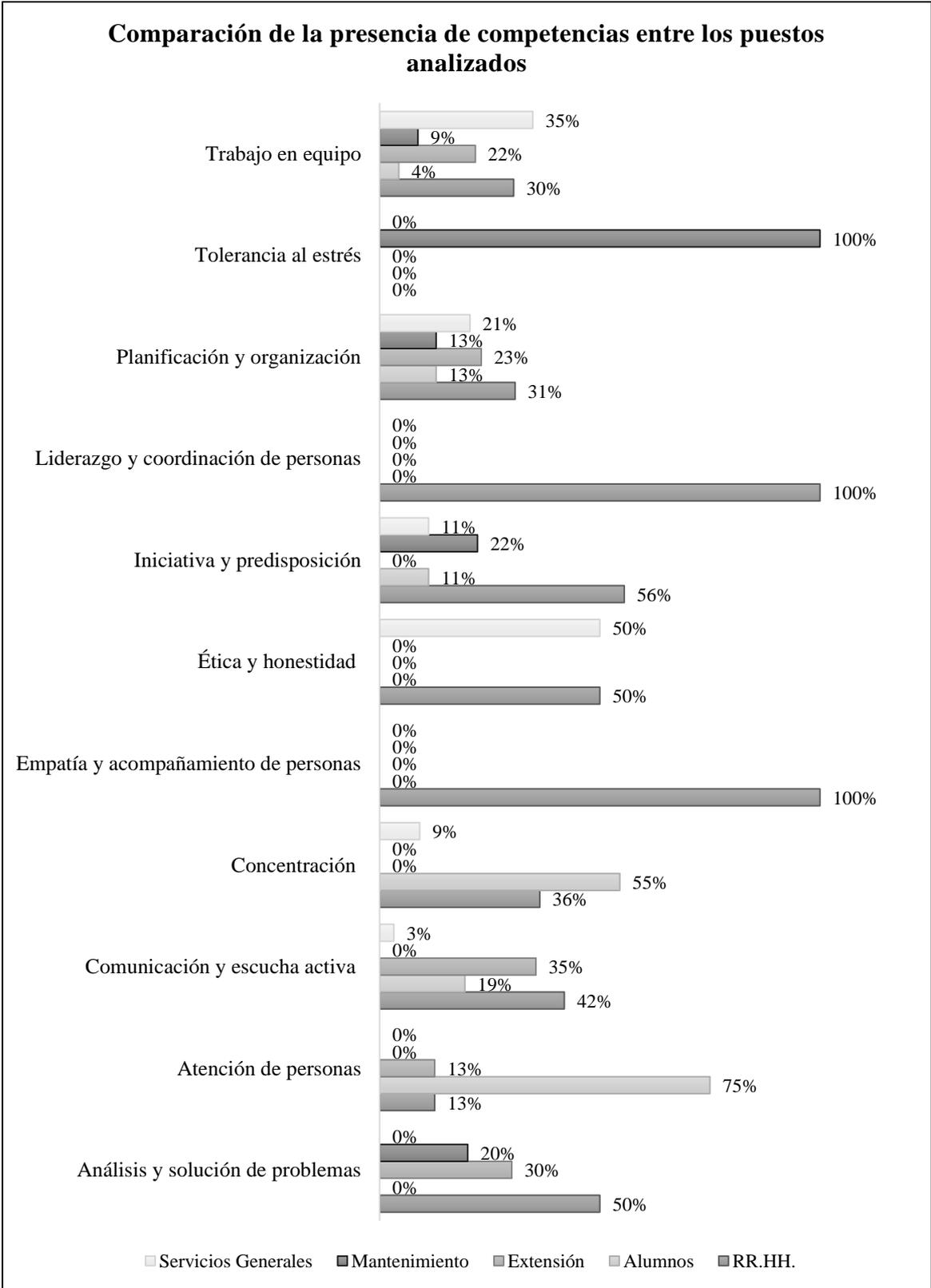


Grafico 3. Comparación de la presencia de competencias entre los puestos analizados.

Elaboración propia.

8. LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS NUCLEARES PERMITIRÍA LA DIAGRAMACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La identificación de competencias permite que las capacitaciones y entrenamientos estén orientados correctamente. De cada competencia, y especialmente de su definición, se pueden diseñar capacitaciones con procesos de enseñanza-aprendizaje que respondan a necesidades reales del personal Nodocente.

Se sugiere que las capacitaciones o entrenamientos se diseñen en base a las competencias nucleares, trabajando aspectos concretos de las áreas analizadas. Algunos de los procesos de enseñanza-aprendizaje deberían estar abocados a la formación específica de cada área. En el caso de las áreas de Recursos Humanos, Alumnos, y Cultura y Extensión se debería hacer hincapié en la Comunicación y escucha activa, ya que su presencia varía entre un 24 % y un 38 % (ver gráfico 4, 5 y 6). También aparecen competencias nucleares como el Liderazgo y coordinación de personas y Acompañamiento de personas en el personal del departamento de Recursos Humanos (ver gráfico 4). En cambio, el departamento de Alumnos demanda un alto porcentaje en Concentración y Atención de personas por su constante interacción con personas internas y externas a la Facultad (ver gráfico 5).

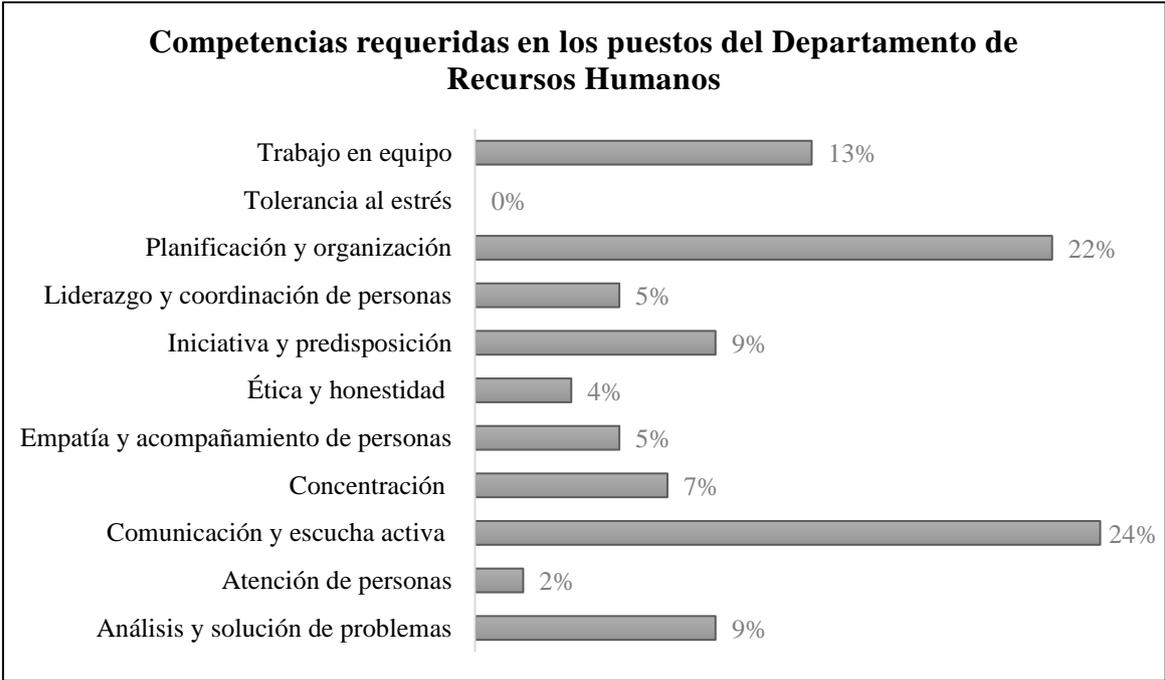


Grafico 4. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Recursos Humanos.

Elaboración propia.

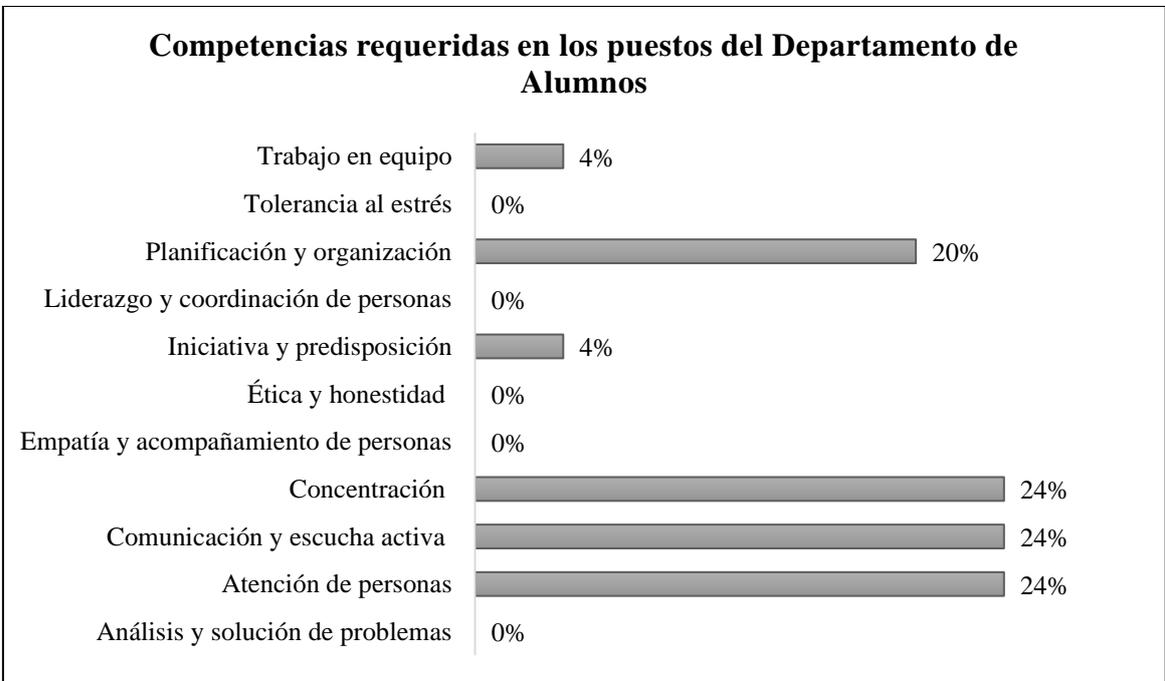


Grafico 5. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.

Elaboración propia.

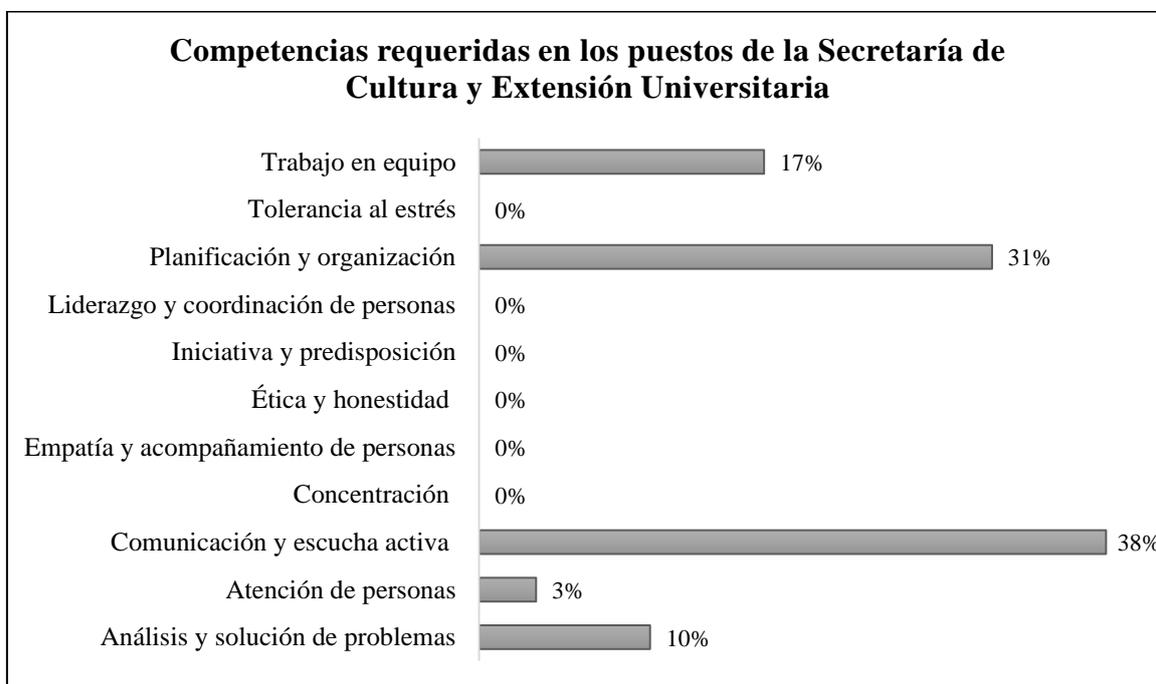


Grafico 6. Competencias requeridas en los puestos de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.

Elaboración propia.

9. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS DEMÁS PUESTOS DE LA FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

Sería conveniente que la gestión de la Facultad extienda el análisis a los puestos de Docentes, teniendo en cuenta los diferentes roles asignados en la cátedra. Además, sería oportuno hacerlo extensivo a los puestos de Decano y Secretarios. La obtención de un perfil común por tipos de puestos podría ser una oportunidad para la identificación de las competencias que forman parte de la Facultad, solidificando su identidad como organización con una misión específica.

10. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

Si bien la presente investigación ha diseñado un diccionario de competencias, se sugiere que se continúe discutiendo cuáles son las competencias nucleares que requieren las tareas del personal Nodocente. Podría ser una oportunidad para que, junto con el personal Nodocente, docentes y autoridades, se inicie formalmente la Gestión por Competencias. A través de una capacitación se podría trabajar en grupos integrados por los distintos actores ya nombrados, identificando tareas claves para luego inferir y definir las competencias correspondientes.

La Gestión por Competencias concedería a la gestión de la Facultad Regional San Francisco la posibilidad de un entrenamiento para los docentes en temas como inteligencia emocional, gestión por competencias, evaluación por competencias, etc. Su utilización en la cátedra sería directa, ya que lo aplicaría en todos los momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje: comunicación, escucha, diseño de evaluaciones, diagramación de programas en base a competencias, etc.

La gestión no sólo se enriquecería desde la gestión de personal, sino que también desde la función académica. La profesionalización de la gestión de la Facultad Regional San Francisco conllevaría una visión sistémica integral, invitando a todos los actores que sean protagonistas.

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

La descripción y especificación de puestos facilitan la definición del perfil común a todo el personal Nodocente de cada uno de los puestos:

El personal Nodocente de la Facultad Regional San Francisco trabaja en equipo para la optimización de su tarea, debiendo ser ordenado en cómo planifica y organiza su trabajo cotidiano. Su contacto con el público externo e interno le exige capacidad de comunicación y atención personalizada. Además, con elevada autonomía debe solucionar los problemas que se le presenten, requiriendo concentración para el análisis correspondiente. Su predisposición frente a eventualidades configura un perfil con capacidad proactiva, debiendo cambiar de tareas si la situación lo requiere.

La gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) requiere de cambios profundos en cuanto a la conducción de su capital humano. Las funciones de tipo académica, de investigación y la de extensión sólo se sostienen a través de personas preparadas y acordes a las demandas existentes. En este sentido, se puede afirmar que el recurso más valioso es el intangible, conformado por los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una universidad. A su vez, también es el más difícil de gestionar, ya que no se compra ni se lo tiene asegurado en el tiempo. Identificarlo, analizarlo y desarrollarlo debería ser prioridad en la gestión de las IES.

La Facultad Regional San Francisco en particular y las IES en general deben profesionalizar su gestión, especialmente la relacionada a la de los Recursos Humanos. La visión sistémica, ubicando subsistemas y procesos claves, podría ser el punto de partida para una mejor organización del área.

El área de Recursos Humanos de la Facultad Regional San Francisco debería diseñar fichas de descripción y especificación de puestos para la redacción en detalle de los que se realiza en cada uno de sus puestos. Es la oportunidad para involucrar a todo el personal en dicho proceso, entrevistando a cada uno de sus ocupantes. Mediante esta técnica de recolección de información, junto con los ocupantes, se aprovecha el rediseño y

enriquecimiento de los puestos, con el objetivo de administrar cargas de trabajo equilibradas (cantidad de tareas), detectar posibles problemas (atención de alumnos, tareas de mantenimiento, comunicación entre departamentos, etc.), identificar condiciones de trabajo peligrosas (utilización de herramientas, recepción de quejas, fechas límites, etc.), etc.

Resulta necesario que estas fichas conformen la base de datos del departamento de Recursos Humanos, permitiendo la gestión de capital intelectual y humano de la universidad. Se aconseja que los documentos estén disponibles para todo el personal, favoreciendo su utilización y referencia al momento de la realización de tareas (en formato pdf para que sólo sea de lectura). También sería aconsejable que actualización de las fichas, al menos semestralmente. Será la ocasión para un nuevo enriquecimiento de puestos, incorporando, modificando o suprimiendo tareas.

Una vez que estén conformadas las fichas de descripción y especificación, se sugiere su utilización permanente al momento de la búsqueda de personal, es decir, cuando se definen los perfiles requeridos. Seguido a este proceso de reclutamiento y selección, las fichas posibilitarán la profesionalización del proceso de inducción del nuevo personal, comunicando qué debe realizar a través de la ficha de descripción. A su vez, se podrá analizar la brecha entre las competencias requeridas y el perfil del candidato seleccionado, diseñando un programa de capacitación para el ingresante.

En relación a las instancias de capacitación, servicio exigido por el mismo estatuto del personal Nodocente, deberá pensarse en función de las competencias nucleares o genéricas relevadas. Cada capacitador externo o interno, tendrá a su disposición el abanico de competencias de los puestos, planificando entrenamientos alineados a las mismas. Más allá de las capacitaciones contingentes a los problemas que se puedan presentar (comunicación, planificación y organización, etc.), sería aconsejable el diseño de un programa de formación integral basado en las competencias nucleares o genéricas de los puestos. A través del mismo, se podría iniciar un camino de entrenamiento de todo el personal, involucrándolo en su propio desarrollo como trabajador y persona.

Debido a la profundidad del análisis, se ha podido detallar qué y cómo se desarrollan las tareas en la Facultad, pudiéndose afirmar que la ficha de descripción de puestos es un instrumento predictivo. La gestión debería considerar lo narrado en particularidad y situaciones críticas, materiales utilizados y condiciones de trabajo, anticipando posibles situaciones que entorpezcan la realización de una tarea. Entre los posibles problemas que la gestión podría evitar se encuentran:

- Sobre carga de trabajo.
- Situaciones de estrés laboral.
- Bajos desempeño por puestos empobrecidos desde los atributos de la tarea.
- Tareas desempeñadas incorrectamente por faltante de materiales.
- Desconocimiento en el uso de software específicos.

Otro de los usos y beneficios de la identificación de competencias es la evaluación de desempeño. Las competencias facilitan la identificación de indicadores para la visualización de comportamiento observables y medibles tanto en docentes como en Nodocentes. Se sugiere que se diagrame una posible evaluación que incluya las competencias genéricas, instaurándolo como un proceso de mejoramiento y crecimiento personal.

Por otro lado, la Gestión por competencias invita a que se piensen futuras investigaciones. En base a las competencias nucleares, se podría investigar el impacto en el diseño de los programas de capacitación. A su vez, podría medirse cómo impacta la formación basada en una gestión por competencias en el desempeño del personal. También sería conveniente investigar cómo se está aplicando la gestión por competencias en las cátedras de la Facultad Regional San Francisco, analizando la presencia de competencias en los programas, contenidos y evaluaciones que cada docente diseña.

Por último, este modo de gestión requiere de administradores competentes, con una visión estratégica y amplia de la universidad. La presente investigación desea ser de inspiración para las autoridades de toda IES, invitándolos a ser expertos en el arte de gestionar y conducir personas. Quizás, a través de una gestión centrada en el bienestar de las personas que forman parte de la universidad, se obtenga un mejor funcionamiento y solidez institucional. Será un camino desafiante para los gestores de las IES, ahondando cada vez más en las hermosas profundidades del ser humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2017). Introducción. Explorando la utilidad de la visión compleja en educación. *Propuesta educativa. Facultad Latinoamerica de Ciencias Sociales*, (47), 5-13.
- Alfaro Catellanos, M. del C. (2012). *Administración de personal*. México: RED TERCER MILENIO.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez de Tomassone, D. T. (2006). *Universidad Obrera Nacional - Universidad Tecnológica Nacional. La génesis de una Universidad (1948 - 1962)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Universitaria de la U.T.N. Recuperado a partir de <http://www.edutecne.utn.edu.ar/uon-utn/#uon-pdf>
- Ansorena Cao, A. (2003). *15 pasos para la Selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Aponte, J. (2015). La gestión del capital intelectual en la universidad como organización compleja. *Revista Multidisciplinaria Dialógica*, 12(2), 102-106.
- Araujo, S. (2014). La evaluación y la Universidad en Argentina: políticas, enfoques y prácticas., *4(172)*, 57-77.
- Barbisan, R. M., y Foutel, M. (2018). Reconfiguraciones en el área académica universitaria y su impacto en la gestión estratégica. *Ciencias Administrativas*, (12). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511656033007>
- Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.
- Berrocal Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo* (Doctoral). Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Recuperado a partir de <http://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>

- Bonavena, P. A. (2016). El movimiento estudiantil de la Universidad Tecnológica Nacional: del golpe de Onganía al triunfo frente al sistema de ingreso en 1970. *VI JORNADAS DE ESTUDIO Y REFLEXIÓN SOBRE EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL ARGENTINO Y LATINOAMERICANO*. Buenos Aires: Instituto Gino Germani de la UBA.
- Bouso, A. I. (2010). ANALISIS DE LA GESTION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*. Presentado en Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur, Mar del Plata (Argentina).
- Buchbinder, P. (2012). *Historia de las universidades argentinas*. Sudamerica.
- del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava Edición.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiroleu, A., Suasnábar, C., y Rovelli, L. (2012). *Política universitaria en la Argentina: revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes*. Buenos Aires: IEC - CONADU.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: OXFORD University Press.
- Cobo, C. (2017). Repensar el futuro de la educación superior: ¿con qué desafíos podemos encontrarnos? *Propuesta educativa. Facultad Latinoamerica de Ciencias Sociales*, (48), 19-27.
- Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal Nodocente. (2015). . UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL - Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional.

- Corengia, Á. (2016). Impacto de los procesos de acreditación de la calidad en las carreras de ingeniería de universidades argentinas. Un estudio de casos. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, (26), 147-172.
- De Freitas, V., y Yáber, G. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 123-154.
- Díaz García, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 45-57.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte*, (24), 88-131.
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 19, 25-42.
- edUTecNe. (s.f.). Discurso pronunciado por el presidente de la Nación, GENERAL JUAN DOMINGO PERON, en el acto inaugural de la UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional - U.T.N. Recuperado a partir de <http://www.seu.utn.edu.ar/cultura-y-comunicacion/memorias-utenianas/recursos/discurso-inaugural-de-la-UON-de-juan-domingo-peron-octubre-1948.pdf>
- Escobedo Portillo, M. T., Cuautle Gutiérrez, L., Sánchez Bazán, G., Cavazos Arroyo, J., y Máynez Guaderrama, A. (2013). Factores socioculturales y ergoambientales: su impacto en la satisfacción laboral de las instituciones de educación superior. *Teoría y Praxis*, (14), 83-108.
- Estrada Mejía, S., Restrepo de Ocampo, L. S., y López Duque, M. E. (2011). Una mirada a «ser competente». *Scientia et Technica*, XVII(47), 107-112.
- Etcheverry, G. (2007). *La tragedia educativa*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Facio, M. (2017). Una historia sobre las luchas del movimiento estudiantil de la UNO – UTN. El caso de la Facultad Regional Avellaneda (1955-1963). *Enero-junio 2017*, 3(36), 59-73.

- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Follari, R., Stubrin, A., Camou, A., y Marquina, M. (2014). *La universidad entre la autonomía y la planificación: tres ensayos en diálogo*. Buenos Aires: IEC - CONADU.
- Fossatti, P., Vieira de Souza, R., y Ganga, F. (2015). Profesionalización de la gestión desde el programa gauchó de calidad y productividad: el caso de Unilasalle de Brasil. *Calidad en la educación*, (44), 161-186. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000100006>
- Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: HERDER.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García de Fanelli, A. M. (s.f.). Los indicadores en las políticas de reforma universitaria argentina: balance de la situación actual y perspectivas futuras. Recuperado a partir de <http://www.cedes.org/publicaciones/documentos/EdSup/2000/5095.pdf>
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica* (Segunda.). Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Giménez, G., y Del Bello, J. C. (2016). La Ley 24.521 de Educación Superior. Su impacto modernizante y la necesaria nueva agenda de política pública universitaria. noviembre 2016, 5(9), 9-32. doi:2314 - 1530
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires.
- González García, M., Olivares Orozco, S., González Olivares, N., y Ramos Quiroz, J. M. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos. Capital Humano*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación laboral y la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos*. Buenos Aires: Granica.

- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos* (Segunda.). Buenos Aires: Granica.
- Hatum, A. O., y Rivarola, R. Q. (2013). *La carrera profesional: navegando entre sus dilemas*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Herrscher, E. G. (2008). *Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino*. Buenos Aires: Granica.
- Inquilla Mamani, J., Calsina Ponce, W. C., y Velazco Reyes, B. (2017). LA CALIDAD EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA VISTA DESDE DENTRO: CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO –PERÚ 2017. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 5-15.
- Jorge, E., y Cuneo, A. (2018). ¿Universidades Democráticas? Supuestos y nuevas configuraciones. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, (28), 245-256.
- Ku Mota, M. M. (2013). *Diagnóstico de necesidades basadas en competencia del profesorado de los institutos Tecnológicos de Quintana Roo, México* (Tesis Doctoral). Bellaterra (Barcelona): Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10803/129681>
- Ku Mota, M. M., y Tejada Fernández, J. (2015). Detección de necesidades de formación del profesorado de los institutos tecnológicos de Quintana Roo, México, basadas en competencias profesionales. *Educar*, 51(2), 397-416. doi:<https://educar.uab.cat/ojs-educar/educar/article/view/660>
- Lamarra, N. F. (s.f.). HACIA LA UNIVERSIDAD QUE NECESITAMOS UNA NUEVA AGENDA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y ARGENTINA.
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., y Alvarado, A. (2012). CAMBIOS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN UNIVERSIDADES, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN

- DEL SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: LA EXPERIENCIA CHILENA. *Calidad en la educación*, (36), 21-52.
- Lemaitre, M. J., y Zenteno, M. E. (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Informe 2012* (No. 215.897). Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Ley Nacional de Educación Superior*. (1995). .
- López Armengol, M. A., Mollo Brisco, G. F., y de la Paz Colombo, M. (2013). La calidad y la responsabilidad social universitaria: eje para un nuevo modelo de educación superior. *Ciencias Administrativas*, (1), 1-7.
- Malatesta, A. A. (2010). *La creación de la Universidad Obrera Nacional y la hora de la industria: la conexión universitaria entre el aula y el trabajo*. Córdoba: Alicia Angélica Malatesta.
- Marco, F., y Loguzzo, H. A. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones: introducción* (Segunda.). Florencio Varela (Argentina): Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marquina, M., y Chiroleu, A. (2015). ¿Hacia un nuevo mapa universitario? La ampliación de la oferta y la inclusión como temas de agenda de gobierno en Argentina. *Propuesta educativa. Facultad Latinoamerica de Ciencias Sociales*, (43), 7-16.
- Marteau, S. A., y Perego, L. H. (2018). La organización desde el paradigma holístico. *Ciencias Administrativas*, (11).
- Martínez Nogueira, R., y Góngora, N. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Buenos Aires: CONEAU. Recuperado a partir de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>
- Martini, R., y Calloni, J. (2010). *Comisión de Autoevaluación* (Resolución No. 198/2010). San Francisco: Universidad Tecnológica Nacional Regional San Francisco.
- Mayorga, A. (2016). *Planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional. Caso dependiente de restauración*. (Tesis Doctoral). España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/2117/96304>

- Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mollis, M. (2008). LAS REFORMAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ARGENTINA PARA EL NUEVO MILENIO. *Publicação da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIES)*, 13(2), 509-532. doi:1982-5765
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Montoya Agudelo, C. A., y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Moreno, M., y Yáñez, J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría de la Educación*, 25, 125-148.
- Moreno Oliver, V. (2014). *Análisis y propuesta de intervención sobre la alineación entre el trabajo por competencias, la estrategia metodológica y el sistema de evaluación (Alineación C*M*E)* (Tesis Doctoral). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento: Cómo las empresas japonesas crean dinámica de la innovación*. México: OXFORD University Press.
- Nosiglia, M. C., y Mulle, V. (2015). El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios, VI(15), 72-89.
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., y Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). *Score de competencias. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de «Score» asociado a los procesos claves de su negocio*. Colombia: CCO Los Consultores.
- Palomares-Ruíz, M. B., Dimas-Rangel, M. I., Torres-Bugdud, A., y Castillo-Elizondo, J. A. (2016). Gestión estratégica del capital humano como factor predominante en el cumplimiento de las metas de enseñanza en una dependencia de Educación Superior. *Revista de Formación de Recursos Humanos*, 2(4), 49-58.

- Parrino, M. del C. (2007). *Capital académico. Una mirada sobre la gestión del cuerpo docente universitario*. Buenos Aires: AV EDICIONES PARA PROFESIONALES.
- Pereda Marín, S., Berrocal, F., y López Quero, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (28), 43-54.
- Pereda Pérez, F. J. (2018). El futuro de la gestión de los recursos humanos en el sector público. *Capital Humano*, 31(327), 58-63.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de Recursos Humanos (7º)*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Puiggros, A. (2003). *Qué pasó en la educación: breve historia desde la conquista hasta el presente*. Buenos Aires: Galerna.
- Rafael Echeverría. (2014). *Rafael Echeverría: Liderazgo y Habilidades Conversacionales*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=sR5PR94d4-4&t=275s>
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, (33), 39-51.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración (Octava.)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ROCCARO, I. (s.f). "LA COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA ANTE LOS CAMBIOS EN EL ESCENARIO ACTUAL: MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTIÓN. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS.
- Rodríguez Porras, J. M. (2007). *El factor humano en la empresa*. España: Ediciones Deusto.
- Ruiz, C., Bueno, Ó., Mas Torelló, A., José, Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A. (2008). Funciones y escenarios de actuación del profesor universitario. Apuntes para la definición del perfil basado en competencias. *Revista de la Educación Superior*, 37(146), 115-132.
- Sánchez Bañuelos, M. N. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, (10).
- Sánchez, M. M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica En instituciones de Educación Superior. *Gestión del cambio y planificación estratégica*, (13), 51-72.

- Sandoval Sucre, F., y Pernalete Chirinos, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11-32.
- Sandoval Sucre, F., y Pernalete Chirinos, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*, (2), 427-450.
- Sandrone, J., y Torossi, J. (2017). Evaluación y acreditación de posgrados en Argentina y Brasil, un estudio comparado sobre la percepción de calidad, 22(2).
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Serna, M. S. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, (1), 109-127.
- Serrano Segura, J., y Barba Aragón, M. I. (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 21, 9-16. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.004>
- Silva, E. D., Pérez Rodríguez, M., y Fulugonio, M. J. (2015). Cuestiones de Política Universitaria, 1(8), 54-65.
- Supervielle, M. (2016). Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos. Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento. *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS*, 29(38), 13-36.
- Tejada Fernández, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2).
- Tejada Fernández, J., y Fernández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2). Recuperado a partir de <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>

- Tejada Fernández, J., y Navío Gámez, A. (s.f.). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (Cuarta.). Bogotá: ECOE.
- Torres Laborde, J. L., y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo : herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte.
- Tumino, M., Poitevin, E., y Sapia, C. (2017). 1. Desde la mirada reflexiva de la acreditación hacia la formación profesional por competencias. *Enfoques*, XXIX(2), 1-26.
- Tünnermann Bernheim, C. (1991). *Historia de la universidad en América Latina. De la época colonial a la Reforma de Córdoba*. (1° ed.). Costa Rica: EDUCA.
- Valero Matos, J. J., López Molina, M. del P., y Pirela Morillo, G. A. (2017). Sistema de gestión de conocimiento para comunidades académicas. *Opción*, 33(82), 550-562.
- Vázquez. (2017). ¿Opuestas o Complementarias? ¿Es posible que dos universidades públicas, una de gestión privada y otra de gestión pública se integren formando una red? SAECE. Recuperado a partir de <http://www.saece.com.ar/docs/congreso6/trab110.pdf>
- Vinueza-Tello, S., y Morán-González, D. (2016). Descripción y análisis de cargos en el Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(especial), 274-285.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta Edición.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

ANEXO

1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Agrupamiento de puestos: Director - Jefe - Auxiliar

Fecha de creación: 30/03/2019

Fecha de actualización:

Ocupante actual:

- María Angélica Navarro
- Claudia Mercol
- Carla Dolce

Jornada laboral: lunes a viernes: 14.30 – 22.30

Supervisión recibida: Secretario Administrativo

Objetivos específicos:

1. Coordinar, dirigir y planificar las actividades de todas las áreas de la universidad para un correcto funcionamiento de las mismas y de toda la institución.
2. Llevar adelante las tareas inherentes al área de recursos humanos para velar por el bienestar del personal docente y Nodocente.

TAREAS MENSUALES

Liquidaciones de haberes. Consiste en una función netamente de control. Específicamente, se controlan los descuentos en los recibos de sueldos que se le efectúan a los docentes y Nodocentes.

Particularidades y situaciones críticas

Es una tarea con cierta mecanización en cuanto a la modalidad utilizada, demandando concentración, orden y atención al detalle para la evitación de errores.

La situación más crítica es el reclamo de docentes por haberes inexistentes en los recibos, por lo general correspondientes a horas extras. Ante esto, el personal debe recurrir a e-mail y carpetas físicas (en papel) para cotejar las horas trabajadas.

Liquidaciones de Haberes de becas de producidos propios. Consiste en el proceso del pago de servicios al interno de la Regional. Con un sistema de Access, se carga el monto que recibe cada becado, detallándose la beca que se le otorga y el motivo.

Certificaciones de haberes. Esta tarea se le delega a cada responsable de departamento y sector. Ellos, al finalizar el mes, certifican que cada persona haya venido a trabajar.

Confección de viáticos a autoridades, docentes y Nodocentes. Ante el reintegro de viáticos y todo tipo de gastos, todas las áreas generan y envían un formulario en formato digital, indicando la persona, el motivo del gasto y el monto del mismo. Se gestiona por el sistema informático SysAmin, perteneciente a la Universidad Tecnológica Nacional. Una vez aprobado el gasto, se firma el documento, enviándose al Departamento de Administración. La persona debe pasar por Tesorería para el cobro correspondiente.

Remito de novedades. Mensualmente, a través del sistema informático y documentos físicos, se envían a Rectorado las designaciones realizadas, cambios de antigüedad, modificación de cargos, inasistencia, etc.

Particularidades y situaciones críticas

La mayoría de las operaciones que se realizan en el sistema informático, especialmente aquellas donde se generan documentos, requieren la impresión de los mismos. Tres veces por semana, se envían a Rectorado a través de un servicio de transporte.

Toma y control de asistencia a docentes y Nodocentes. De forma manual, todo personal acude al Departamento de Recursos Humanos para la realización de la firma en una carpeta de asistencia. Al día siguiente, se ingresa al sistema Sysadmin las novedades de asistencia e inasistencia.

Particularidades y situaciones críticas

Mensualmente, se genera un reporte de las inasistencias para los responsables de área.

Justificaciones de inasistencia. Consiste en el cumplimiento del reglamento ya estipulado en el cual la persona avisa a Recursos Humanos su inasistencia, produciendo la acción del llamado al médico laboral para la visita correspondiente.

TAREAS EVENTUALES

Designaciones de docentes y Nodocentes. Función de gestión, programación y diseño de concursos Nodocentes. Cuando se produce una vacante, inmediatamente se realiza un llamado interno para la cobertura de la misma a través de un concurso interno. Si no existen postulantes, se realiza un segundo llamado abierto. El diseño de cada concurso consiste en la estimación de plazos, confección de temarios, elaboración de resoluciones, armado de jurados específicos del área, etc.

Particularidades y situaciones críticas

En ocasiones, implica la participación de personas de otras ciudades para la confección de jurados. Esto conlleva la búsqueda de personas idóneas, con cargos directivos y de jefatura. Además, requiere la organización de traslados, pago de viáticos, diseño conjunto del concurso de forma virtual, etc.

En relación a los postulantes, estos son preparados a través de un formulario de cien preguntas generales y unas cincuenta específicas del área, las cuales deben responder durante el concurso.

Capacitación Nodocente. Consiste en el diagnóstico de necesidades y el diseño de programas de formación para el mejoramiento de las tareas de cada área. Si bien la Regional cuenta con personal docente calificado para ser capacitador, en ocasiones conlleva la búsqueda de profesionales externos. En todos los casos, se realizan reuniones con los profesionales, planificación de diagnóstico de necesidades, diseño del plan de capacitación, análisis de presupuestos, gestión de la logística correspondiente, análisis de presupuestos, etc.

Particularidades y situaciones críticas

Si bien se la ha considerado una tarea eventual, el Departamento de Recursos Humanos debe tener muy en cuenta este tipo de funciones, ya que el Convenio del personal Nodocente insiste en la formación continua y permanente del mismo.

El diseño de todo programa de capacitación tiene el desafío de que la programación de los módulos permita la participación de los participantes, evitando la superposición con la jornada laboral.

Planeación de la inducción y socialización del nuevo personal docente y Nodocente.

Ante la incorporación de nuevo personal, ya sea becado, interino o por concurso, el ingresante se dirige al Departamento de Recursos Humanos. Allí se le solicita el número de DNI y cuil, gestionándole el número de legajo vía Rectorado. Paralelamente, se le solicita que acerque al departamento: fotocopia de DNI, currículum vitae, planilla de datos personales, seguros, declaración jurada, apto físico, etc. Con estos documentos y el número de legajo, se completa el formulario HN1 por sistema para que Rectorado genere la designación.

Particularidades y situaciones críticas

Esta función implica una reunión con el ingresante, explicándole cuestiones relativas a la modalidad de trabajo de la Regional, departamento asignado, implicancias de la declaración jurada, etc.

Como desafío, requiere el diseño de un espacio de inducción y socialización, donde el ingresante no sólo reciba un manual de inducción, sino que se sienta contenido y aceptado por la Regional y sus compañeros de trabajo.

Certificaciones de servicios del personal docente y Nodocente para el acceso a la jubilación correspondiente. Esta tarea no sólo implica la tramitación en los órganos pertinentes, sino también el acompañamiento de los involucrados en la toma de decisión.

Particularidades y situaciones críticas

El personal Nodocente puede continuar trabajando por algunos años más, suscitando toda serie de situaciones. Una de ellas, es la resistencia a jubilarse, lo cual implica el acompañamiento personalizado a través de encuentros y reuniones.

Las razones para la toma de decisión por parte del involucrado es la consecuente vacante del puesto, debiendo Recursos Humanos prever el reemplazante.

Control de la DASUTeN (Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional). Se controla el balance trimestral. Se realiza un informe que contiene cuántos bonos se han realizado y prácticas se han expedido.

Participación en Concursos Nodocentes en calidad de jurado. Tarea que conlleva el traslado a otras Regionales del país.

Actualización de Carrera Académica de Docentes. Se controla la condición de concursado de docentes.

Asistencia a todas las Reuniones de Consejo Directivo, Comisión de Interpretación y Reglamento y Presupuesto. Se lleva por escrito los temas a tratar, brindando también asesoramiento en los temas que incumben al área.

Participación en acreditación de carreras y evaluación institucional. Consiste en la participación activa del Plan Estratégico a través de indicadores. Requiere el detalle de todas las actividades que se compromete el área en llevar adelante. Además, es necesaria dar toda la información que solicita CONEAU del área: personas, categorías, tareas, etc.

Programa de Prejubilaciones. Diseño de un programa integral de prejubilación para docentes y Nodocentes. Implica el armado de diferentes talleres, con los siguientes contenidos:

- Proceso administrativo
- Vida personal y vida laboral
- Sentido de vida y felicidad
- Ámbitos de vida

Comunicación interna y externa.

Los puestos del Departamento de Recursos Humanos tienen contacto con todo el personal interno de la Regional. Además, se mantiene una comunicación constante con otras Regionales, fundamentalmente con Rectorado.

Condiciones de trabajo. En ocasiones, el diseño de concursos, la tramitación de designaciones, la preparación a la vida jubilatoria, la recepción de reclamos sobre errores en la remuneración, y la atención personal, telefónica y virtual de personas, conllevan un nivel alto de estrés. Los meses de abril y agosto tienen una carga de trabajo elevada por las designaciones de tipo interinas.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

- Computadora
- Sistemas informáticos: Sysadmin y paquete office
- Video conferencia con Rectorado
- Manejo de archivos físicos

1.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 6

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Liquidación de haberes.	1	<p>Conocimiento medio de liquidación de haberes.</p> <p>Habilidad para la detección de diferencias y errores.</p> <p>Habilidad para la escucha de reclamos y quejas.</p> <p>Habilidad para la búsqueda de las causas del conflicto.</p>	<p>Concentración</p> <p>Atención de personas</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>
Liquidaciones de haberes de becas de producidos propios.	2	<p>Conocimiento del sistema de becas.</p> <p>Conocimiento del listado de becados.</p> <p>Habilidad en el uso del paquete office, especialmente Access.</p>	<p>Planificación y organización</p>
Certificaciones de haberes.	3	<p>Habilidad para la comunicación y delegación de tareas, explicando correctamente qué se espera de la otra parte.</p> <p>Habilidad para controlar el ausentismo.</p>	<p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Planificación y organización</p>
Confección de viáticos a autoridades, docentes y Nodocentes.	4	<p>Conocimiento del sistema de viáticos y gastos.</p> <p>Habilidad para la confección y uso de los formularios correspondientes.</p> <p>Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin.</p> <p>Habilidad para la comunicación con otros departamentos.</p>	<p>Concentración</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Planificación y organización</p>

Remito de novedades.	5	<p>Conocimiento elevado del sistema de novedades: estatutos, normativas y resoluciones.</p> <p>Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin.</p> <p>Habilidad en la comunicación con departamentos externos y órganos superiores.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>
Toma y control de asistencia a docentes y Nodocentes.	6	<p>Conocimiento del sistema de asistencia e inasistencia de la Regional.</p> <p>Habilidad en el uso del sistema informático SysAmin.</p>	<p>Planificación y organización</p>
Justificaciones de inasistencia.	7	<p>Conocimiento del sistema de asistencia e inasistencia de la Regional.</p> <p>Habilidad para la gestión del sistema de control médico.</p>	<p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Planificación y organización</p>
Designaciones de docentes y Nodocentes.	8	<p>Conocimiento del sistema de concurso docente y Nodocente.</p> <p>Habilidad para la programación y diseño de instancias de concursos.</p> <p>Habilidad para la confección de temarios.</p> <p>Habilidad para la confección de resoluciones.</p> <p>Habilidad para el armado de jurados.</p> <p>Habilidad para el análisis de candidatos.</p> <p>Habilidad para la toma de decisiones.</p>	<p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Concentración</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Liderazgo y coordinación de personas</p> <p>Ética y honestidad</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Trabajo en equipo</p>
Capacitación Nodocente.	9	<p>Conocimiento del Convenio del personal Nodocente.</p> <p>Habilidad para la realización del diagnóstico de necesidades en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.</p> <p>Habilidad para la búsqueda de personal capacitador idóneo.</p>	<p>Iniciativa y predisposición</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Trabajo en equipo</p>

		Habilidad para la gestión del programa de capacitación: programación, presupuestos, logísticas, etc. Habilidad para suscitar el involucramiento de los participantes.	Liderazgo y coordinación de personas
Planeación de la inducción y socialización del nuevo personal docente y Nodocente.	10	Conocimiento del sistema de altas del personal de la Regional. Habilidad en la contención de los ingresantes. Habilidad para la comunicación de aspectos centrales del trabajo en la Regional. Habilidad para la gestión de altas de personal.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa Empatía y acompañamiento de personas
Certificaciones de servicios del personal docente y Nodocente para el acceso a la jubilación correspondiente.	11	Conocimiento del sistema jubilatorio. Habilidad para la gestión de planes de reemplazo y sucesión. Habilidad para el acompañamiento de personas.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa Empatía y acompañamiento de personas
Control de la DASUTeN (Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional).	12	Conocimiento del funcionamiento de Dirección de Acción Social de la Universidad Tecnológica Nacional. Habilidad para tareas el análisis y control de balances. Habilidad para la confección de informes.	Concentración Comunicación y escucha activa Ética y honestidad
Participación en Concursos Nodocentes en calidad de jurado.	13	Conocimiento del sistema de concurso docente y Nodocente. Habilidad para el análisis de candidatos. Habilidad para la toma de decisiones.	Análisis y solución de problemas Planificación y organización Trabajo en equipo
Actualización de Carrera Académica de Docentes.	14	Conocimiento del sistema de carrera académica. Habilidad para el control de condición de docentes.	Iniciativa y predisposición

Asistencia a todas las Reuniones de Consejo Directivo, Comisión de Interpretación y Reglamento y Presupuesto.	15	<p>Conocimiento del funcionamiento de todas las áreas y funcionamiento de la Regional.</p> <p>Habilidad para la detección de prioridades del propio departamento.</p> <p>Habilidad para la participación en reuniones.</p>	<p>Iniciativa y predisposición</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Empatía y acompañamiento de personas</p> <p>Trabajo en equipo</p>
Participación en acreditación de carreras y evaluación institucional.	16	<p>Conocimiento del sistema de evaluación institucional y acreditación de carreras.</p> <p>Habilidad para la búsqueda de datos relevantes del propio departamento.</p> <p>Habilidad para la generación de nuevos proyectos para la mejora continua.</p>	<p>Iniciativa y predisposición</p> <p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>
Programa de Prejubilaciones.	17	<p>Conocimiento del sistema jubilatorio.</p> <p>Habilidad para el acompañamiento de personas.</p> <p>Habilidad para la realización del diagnóstico de necesidades.</p> <p>Habilidad para la búsqueda de personal capacitador idóneo.</p> <p>Habilidad para la gestión del programa de capacitación: programación, presupuestos, logísticas, etc.</p> <p>Habilidad para suscitar el involucramiento de los participantes.</p>	<p>Iniciativa y predisposición</p> <p>Análisis y solución de problemas</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Liderazgo y coordinación de personas</p>

Tabla 13. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: Elaboración propia.

Educación formal.

Sería aconsejable tener un título de nivel superior (tecnatura) en ciencias de la administración, preferentemente orientado a recursos humanos.

Experiencia (puesto y antigüedad).

Sería aconsejable haber trabajado en algunos de los Departamentos de la Regional, especialmente para la posición de Director y Jefe.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 7

Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Recursos Humanos

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
Orientación al logro y resultados		X	
Orientación a la afiliación (relacional)		X	
Orientación a la influencia (mando)		X	
Autoconfianza		X	
Compromiso con las funciones del puesto		X	

Tabla 14. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

El personal del Departamento de Recursos Humanos lleva adelante tareas tanto de índole rutinarias como contingentes, siendo la iniciativa y atención de personas las características sobresalientes. Es por ello que es comunicativo, acompañando con empatía y de forma personalizada al resto del personal Nodocente y docente de la Regional. También posee la capacidad de concentración para los procesos que ameritan cierto control y meticulosidad, especialmente para las tareas mecánicas y repetitivas de mes a mes. Por último, toma decisiones y resuelve problemas cuando las situaciones lo ameritan.

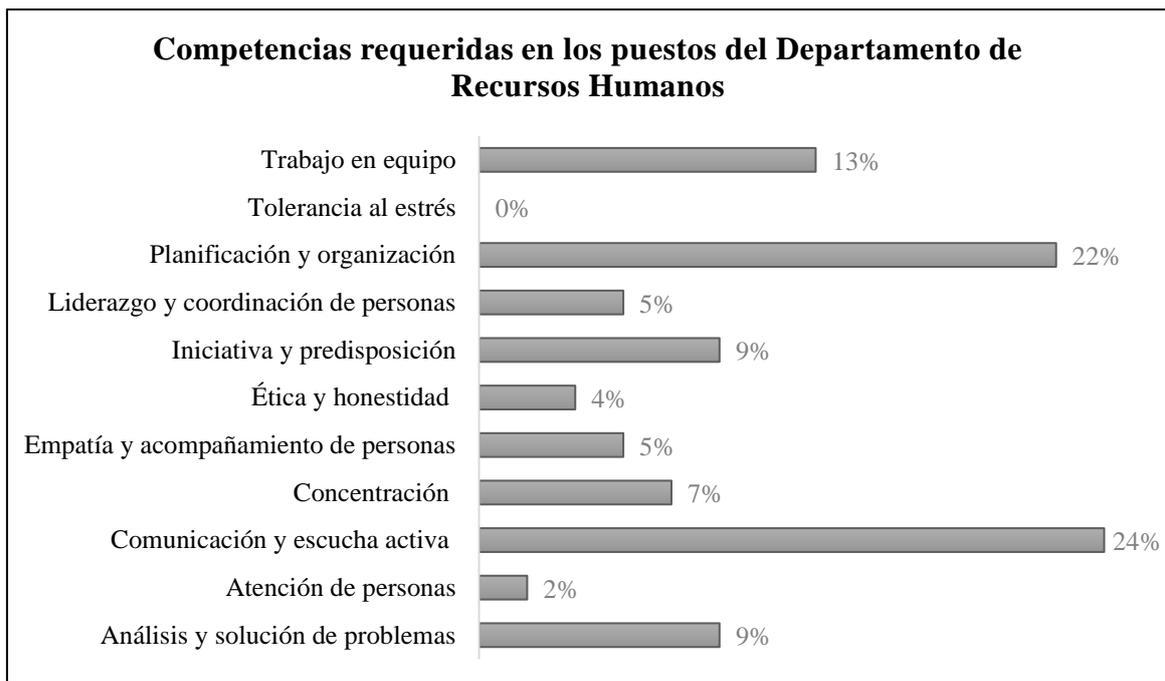


Grafico 7. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Recursos Humanos.

Elaboración propia.

2. DEPARTAMENTO ALUMNOS

2.1. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO ALUMNOS

Agrupamiento de puestos: Director - Jefe - Auxiliar

Fecha de creación: 13/04/2019

Fecha de actualización:

Ocupantes actuales:

- Viviana Prassel
- Nancy Mendoza
- Analía Armando
- Yamilie Hallie
- Romina Jular
- Natalia Comeli
- Elisa Giner
- Cintia Karlich
- Silvana Carrizo

Jornada laboral: Turnos de siete horas, de lunes a viernes de 7.30 – 23.00

Supervisión recibida: Secretario Académico

Objetivos específicos:

- Brindar un servicio de atención personalizado a los alumnos y docentes de la Regional para la solución de problemas.
- Gestionar los procesos relacionados al cursado, exámenes, títulos y certificaciones de los alumnos de la regional, colaborando en el funcionamiento de todas las carreras presentes y la calidad institucional.

TAREAS

Inscripción de cursado de ingresantes. Luego de haber hecho el seminario introductorio, se inscribe a los alumnos ingresantes, elaborando un legajo para cada uno de ellos. Con el número de legajo, podrán ingresar a la autogestión mediante una aplicación y a través de la web. La inscripción se realiza en el sistema informático Sysacad, verificando que el alumno haya presentado la siguiente documentación en papel:

- Constancia de cuil
- Certificado de estudios secundarios
- Fotos carnet
- Partida de nacimiento
- Fotocopia de DNI

Particularidades y situaciones críticas

Esta tarea se realiza en el mes de marzo, debiendo el Departamento centrar toda la atención en la misma. Resulta primordial la comunicación al alumno de la documentación que debe presentar.

Sólo si la documentación en formato papel es correcta, se confecciona la libreta universitaria y el número de legajo.

El proceso culmina con la confección de una carpeta física con visor numérico, y su posterior archivado.

Solución de problemas de inscripción de cursado. Tipos de problemas a resolver:

- Cupo completo por comisión
- Superposición horaria
- Recursado voluntario

Particularidades y situaciones críticas

Los alumnos que deciden el recurso voluntario de materias, se les debe comunicar que deben elevar una nota al Director de Departamento de carrera.

Solicitud de constancias. Si bien el alumno lo autogestiona, el Departamento responde a la solicitud a través de un correo, estipulando el plazo para el retiro de la constancia. Los tipos de constancias son:

- Alumno regular
- Exámenes finales o parciales
- Materias aprobadas
- Títulos en trámite

Confección de actas de exámenes. Siguiendo el calendario académico, a través del sistema Sysacad, se generan los turnos de exámenes y las fechas correspondientes. Esto requiere la asignación de una fecha a cada materia, comunicándolo al Director de Departamento de cada carrera. Una vez que se produce la confirmación del examen, se imprimen dos ejemplares por cada acta 24 horas antes de la fecha de examen.

Particularidades y situaciones críticas

La fecha asignada debe coincidir con el día y hora en que los docentes dictan clases regularmente, evitando cambios a pedido de los mismos.

Inscripción de exámenes. Una vez que la confección de actas de exámenes se complete correctamente, los alumnos se inscriben por autogestión. Los mismos recurren a Alumnos ante las siguientes situaciones:

- No tienen cargada la regularidad de la materia
- Problemas de correlatividad
- Inscripción fuera de término

Carga de notas. Finalizado el examen, el docente acerca el acta con las notas de los alumnos y la firma de los integrantes del tribunal de examen. Se ingresan al sistema Sysacad las calificaciones, reflejándose en el estado académico de los alumnos.

Control de asistencia de alumnos y docentes. Se recorre las aulas, registrándose en una Tablet solamente los alumnos ausentes. En el caso de los docentes, se registra su asistencia, habilitándolo a la carga del tema de ese día.

Particularidades y situaciones críticas

La carga de asistencias e inasistencias implica una sincronización automática con el sistema Sysacad.

En el caso que el alumno desee justificar su inasistencia, se le comunica que debe presentar una nota, explicando el motivo de su ausencia. En el caso de que el alumno excede el porcentaje de inasistencia permitido, se lo comunica al Departamento de la carrera correspondiente.

Solicitud de pases. Ante la autogestión del alumno de un pase a otra facultad de UTN, se recibe un mail con dicho pedido. Se da ingreso por mesa de entrada, y se comienza a preparar la documentación necesaria. Los tipos de pases son transitorio o definitivo. Para el pase definitivo, se realiza una resolución de Decano, mediante la cual se autoriza el pase definitivo a otra facultad.

En la facultad de destino de debe presentar la siguiente documentación:

- Solicitud de pase.
- Certificado analítico de estudios secundarios.
- Informe del departamento con los datos del alumno y materia que se rinde.
- Constancia de materias aprobadas de la facultad de origen.
- Actas de examen de las materias correlativas que el alumno va a rendir en la facultad de destino.

El proceso de cierra cuando el decano de la facultad de destino acepta el pase.

Particularidades y situaciones críticas

En algunos casos, se deben adjuntar los programas de materias electivas.

Gestión de cambios de especialidades y equivalencias dentro de la UTN. Cuando se recibe la solicitud de cambio de especialidad, autogestionada previamente por el alumno, se procede al control del estado académico del estudiante y al reconocimiento de equivalencia en el caso que fuera necesario. Esto implica la comunicación al departamento de materias básicas y de la especialidad, para que cada departamento emita despacho sobre las equivalencias.

Gestión de equivalencias de alumnos provenientes de otras universidades. La solicitud se realiza de forma personal por parte del alumno, para lo cual debe presentar:

- Constancia de materias aprobadas.
- Programa analítico de materias aprobadas.
- Plan de estudio.
- Constancia de no haber sido pasible de sanciones disciplinarias.

Esta documentación se envía a los departamentos respectivos para que emitan despacho.

Solicitud de títulos. El egresado realiza la solicitud de título por medio de la autogestión. Se controla todo su recorrido académico, se elabora un informe, junto a una constancia de materias aprobadas. Luego de esto, se eleva al Consejo Directivo para su aprobación. Por último, se envía a Rectorado de la universidad.

Archivado y orden. Concluido el trámite de pases y equivalencias, se procede al archivado del legajo personal de cada alumno, además de su carga en el sistema informático. En el caso de las resoluciones, tanto de Decanato como de Consejo Directivo, se archivan en un bibliorato con su numeración correlativa.

Particularidades y situaciones críticas

Resulta primordial la mantención del orden general de escritorios, archivos y lugares comunes dentro de la oficina para la evitación de pérdida de documentación. Para ello, es necesario el inicio y la finalización de cada proceso que se realice.

Atención al público externo. De forma personal, telefónica y por mail, se evacúan todo tipo de dudas y consultas.

Particularidades y situaciones críticas

La atención de personas es durante toda la jornada de trabajo. Es interesante destacar que se atienden personas de todas las edades, debiendo comunicar de forma correcta y a su vez contingente.

Realización de informes de cohortes para acreditación de carreras y evaluación institucional. Consiste en el establecimiento del promedio de duración de la carrera respecto al ingreso – egreso de los estudiantes. Esta información se extrae de la base de datos del sistema académico. Además, se carga a CONEAU global los datos para el proceso de acreditación de carreras:

- Currículum de docentes
- Planificaciones de las materias
- Datos institucionales de infraestructura

TAREAS GENERALES

- Atención de docentes y alumnos.
- Mantención de horarios actualizados en el transparente ubicado en pasillo.
- Comunicación constante con otras áreas.

- Reuniones de área, directores de área, directores de departamento de carrera, y consejo directivo.

Comunicación interna y externa.

Los puestos del Departamento de Alumnos tienen contacto con todo el personal interno de la Regional. Además, se atienden personas externas para consultas, generalmente futuros alumnos o parientes cercanos de los mismos. La atención es tanto personal como virtual.

Condiciones de trabajo.

La atención constante de personas, tanto internas como externas, puede ser causa de agotamiento. Además, es alta la responsabilidad de los trámites que gestiona el Departamento, demandando un nivel de error mínimo.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

- Computadora
- Tablet
- Escáner
- Sistemas informáticos: Sysacad y paquete office
- Manejo de archivos físicos

2.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALUMNOS

Tabla 8

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Inscripción de cursado de ingresantes.	1	Conocimiento del sistema de inscripción de la Regional.	Atención de personas

		<p>Habilidad para comunicar a los alumnos la documentación a presentar.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad para la confección de la libreta universitaria.</p> <p>Habilidad para la elaboración del legajo del alumno.</p> <p>Habilidad para la confección de carpetas físicas y su archivado.</p>	<p>Comunicación y escucha activa</p> <p>Concentración</p> <p>Planificación y organización</p>
Solución de problemas de inscripción de cursado.	2	<p>Conocimiento de la reglamentación sobre inscripción de cursado.</p> <p>Conocimiento de los tipos de problemas posibles.</p> <p>Habilidad para la comunicación a alumnos sobre pasos a seguir.</p>	Atención de personas
Solicitud de constancias.	3	<p>Conocimientos de los tipos de constancias que el Departamento gestiona.</p> <p>Habilidad para la comunicación escrita.</p>	Comunicación y escucha activa
Confección de actas de examen.	4	<p>Conocimiento de las reglamentaciones de mesas de exámenes.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad para relacionar el calendario académico y las materias de cada departamento.</p> <p>Habilidad para el control de actas.</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Concentración</p> <p>Comunicación y escucha activa</p>
Inscripción de exámenes.	5	<p>Conocimientos de los posibles problemas asociados a la inscripción de exámenes.</p> <p>Habilidad para la atención de alumnos.</p>	Atención de personas
Carga de notas.	6	<p>Conocimiento de las reglamentaciones sobre ingreso de calificaciones.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad en la atención de docentes.</p> <p>Habilidad para el control de actas.</p>	<p>Atención de personas</p> <p>Concentración</p>

Control de asistencia de alumnos y docentes.	7	<p>Conocimiento de las reglamentaciones sobre asistencias.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema informático Sysacad.</p> <p>Habilidad en la atención de alumnos y docentes.</p> <p>Habilidad para la constatación de la presencia de alumnos y docentes.</p> <p>Habilidad para la comunicación de las formalidades de la nota para justificación de inasistencia.</p>	Comunicación y escucha activa
Solicitud de pases.	8	<p>Conocimiento de los tipos de pases.</p> <p>Habilidad para la preparación de la documentación necesaria.</p> <p>Habilidad para el control de la documentación exigida.</p>	Planificación y organización Concentración
Gestión de cambios de especialidades y equivalencias dentro de la UTN.	9	<p>Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a las especialidades y equivalencias.</p> <p>Habilidad para el control del estado académico de alumnos.</p>	Concentración
Gestión de equivalencia de alumnos provenientes de otras universidades.	10	<p>Conocimiento de las reglamentaciones relacionadas a equivalencias.</p> <p>Habilidad para la atención de alumnos.</p> <p>Habilidad para el control de la documentación exigida.</p>	Atención de personas
Solicitud de títulos.	11	<p>Conocimiento de las reglamentaciones de solicitud de títulos.</p> <p>Control del estado académico de alumnos.</p> <p>Habilidad para la elaboración de informes.</p>	Comunicación y escucha activa
Archivado y orden.	12	<p>Habilidad en el manejo de documentos físicos.</p> <p>Habilidad para la elaboración física de carpetas de legajos y resoluciones.</p> <p>Habilidad para la culminación del proceso, tanto virtual como físico.</p>	Planificación y organización Concentración

Atención al público externo.	13	Habilidad para el trato de todo tipo de público, tanto interno como externo. Habilidad para la escucha de preguntas. Habilidad para la explicación de procedimientos.	Atención de personas Comunicación y escucha activa
Realización de informes de cohortes para acreditación de carreras y evaluación institucional.	14	Habilidad para estar al servicio de los procesos de acreditación y evaluación. Habilidad para la búsqueda de información, análisis y elaboración de informes. Habilidad en el manejo de CONEAU Global.	Trabajo en equipo Iniciativa y predisposición Planificación y organización

Tabla 15. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Alumnos.

Nota: Elaboración propia

Educación formal.

Sería aconsejable tener un título de nivel superior (tecnatura) en administración.

Experiencia (puesto y antigüedad).

Sería aconsejable haber trabajado en algunos de los Departamentos de la Regional, especialmente para la posición de Director y Jefe.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 9

Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
----------------------------	-------------	--------------	-------------

Orientación al logro y resultados		X
Orientación a la afiliación (relacional)	X	
Orientación a la influencia (mando)	X	
Autoconfianza		X
Compromiso con las funciones del puesto		X

Tabla 16. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Alumnos.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

Los integrantes del Departamento de Alumnos son comunicativos, con gran capacidad para la atención de todo tipo de personas. También es elevada la atención al detalle para un óptimo desempeño y auto-control en los procesos que lleva adelante. Para ello, también necesita ser cuidado en la planificación y organización de sus tareas, manteniendo un espacio prolijo y ordenado.

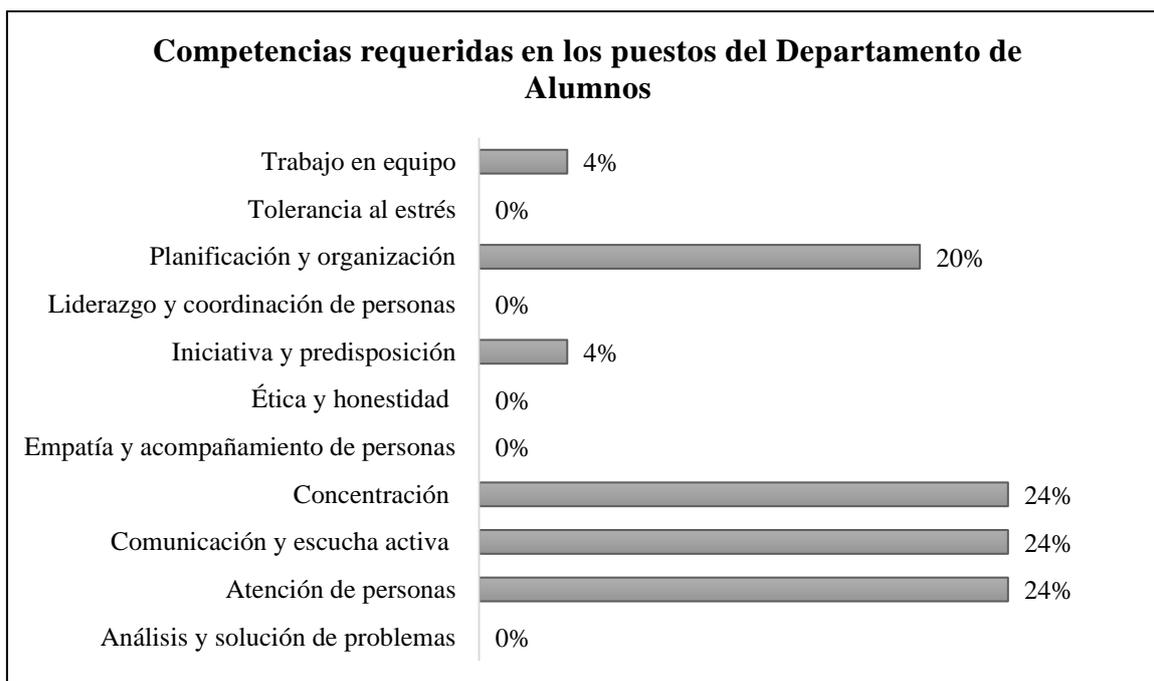


Grafico 8. Competencias requeridas en los puestos del Departamento de Alumnos.

Elaboración propia.

3. SECRETARÍA DE CULTURA Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

3.1. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA DE CULTURA Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Agrupamiento de puestos: Director - Jefe

Fecha de creación: 11/04/2019

Fecha de actualización:

Ocupante actual:

- Graciela Dolce
- Hernán Aquilano

Jornada laboral: lunes a viernes: 15.30 – 22.30

Supervisión recibida: Secretario de Cultura y Extensión Universitaria

Objetivos específicos:

- Detectar las necesidades sociales y productivas de la ciudad y la región para el diseño de cursos de capacitación específicos.
- Gestionar espacios de formación integral abiertos para el acrecentamiento de la vinculación de la Regional San Francisco con la comunidad.

GESTIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Análisis y elección de cursos de capacitación. Esta tarea comienza con la búsqueda de los cursos que se podrían dictar en la Regional durante todo el año. Para ello, se analizan las diferentes opciones teniendo en cuenta:

- Necesidades en cuanto a cursos de rápida salida laboral, teniendo en cuenta habilidades demandadas en sectores empresariales y trabajos independientes de naturaleza técnica.
- Sugerencias que el público haya realizado, ya sea en las encuestas durante el cursado de otros cursos, llamadas telefónicas, mail o personalmente.
- Disponibilidad de docentes para el dictado del curso según contenidos mínimos.
- Puntaje que le sería asignado ante organismos oficiales, especialmente para currículum docente.

A medida que identifican las posibles temáticas, se contactan los docentes que podrían ser capacitadores. Pueden formar parte de la Regional, siendo actualmente docentes de las carreras de grado de UTN, como así también externos a la misma.

Los capacitadores deben completar el documento denominado Anexo I, el cual tiene el objetivo de organizar el trayecto de enseñanza y aprendizaje. Los aspectos a detallar en dicho documento son:

- Tipo de evento (curso, seminario, conferencia u de otro tipo).

- Nombre del curso.
- Nombre de los docentes.
- Nombre de los ayudantes.
- Temario propuesto, indicando unidades, contenidos y duración de cada uno de ellos.
- Objetivos.
- Destinatarios.
- Metodología.
- Bibliografía.
- C.V. de los disertantes.
- Fecha de inicio y finalización, junto al horario de dictado.
- Recursos didácticos requeridos.
- Número mínimo y máximo de participantes.
- Honorarios.
- Observaciones.

Particularidades y situaciones críticas

Es importante la definición al inicio del año de los cursos a dictar, implicando el diseño de un cronograma. Para ello, el proceso de análisis y elección comienza el año anterior al dictado del curso.

Lanzamiento de cursos de capacitación. Una vez que se cuenta con el Anexo I, se lanza el curso en los medios de prensa tradicionales como radio y TV, como así también en las redes sociales como Facebook e Instagram.

Particularidades y situaciones críticas

Esta tarea se realiza junto al departamento encargado de la comunicación institucional. En los últimos años, se le solicita al docente que grabe un video donde explique en qué consiste el curso.

Debido a la gran afluencia de público a la Regional, se ha retomado el método de la señalética puesta en los espacios comunes de la Regional, especialmente en los pasillos. Esto implica el diseño del resumen de curso en una hoja A4, impresión del mismo en una hoja de color llamativo, y su pegado en los pizarrones disponibles para tal fin.

Inscripción a cursos de capacitación. Consiste en la inscripción de los futuros participantes. La inscripción se realiza a personalmente como de forma virtual, completando una planilla Excel con los datos personales.

Particularidades y situaciones críticas

La inscripción implica la evacuación de dudas en cuanto a contenidos del curso, modalidad de pago, asistencia, etc.

El público es diverso según la orientación de los cursos diseñados, los cuales se clasifican como de tipo técnico, de recursos humanos, de informática, y de idiomas.

La evacuación de dudas e inscripción requiere de una gran capacidad de atención. En ocasiones, sucede que la persona no posee trabajo, demandado escucha activa.

Gestión del dictado del curso. Se deben tener preparados todos los elementos didácticos solicitados por el docente: pizarrón, cañón proyector, afiches, herramientas, etc. Además, requiere la elección del espacio de dictado, comunicándole a Servicios Generales la preparación del mismo.

El día del dictado se le entrega al docente una carpeta de asistencia, la cual debe regresar a la Secretaría luego de cada jornada.

Particularidades y situaciones críticas

Se realiza un control del pago de cada participante. Si fuera necesario, se le comunica la deuda, indicándole el monto y dónde se encuentra Tesorería.

Liquidación de honorarios. Cuando finaliza el curso de capacitación, se calculan los honorarios del docente a través de un documento Excel. El pago lo realiza Tesorería.

Elaboración del certificado. Una vez finalizado el curso, y habiendo cumplido todos los requisitos, se entrega un certificado de asistencia o aprobación. Cada curso está cuenta con una resolución interna de Decanato, dando cuenta de la aprobación y realización del mismo al referéndum del Rector de la Regional.

Particularidades y situaciones críticas

Este paso requiere que el Rector, Secretario y docente firmen cada uno de los certificados, implicando la búsqueda constante de la disponibilidad de los mismos para dicho momento.

EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Diseño de cursos para empresa. Empresas de la ciudad y la región se comunican con la Regional en búsqueda de formación para su personal. En base a sus necesidades, se diseña un proceso de enseñanza y aprendizaje a medida siguiendo los mismos pasos que se detallaron para los cursos de capacitación abiertos.

Particularidades y situaciones críticas

Una opción disponible es la gestión del curso a través del sistema de crédito fiscal. Ante cada convocatoria. Se cargan de manera online los cursos, esperando su aprobación.

Estos cursos son de tipo cerrado, es decir, sólo para el personal de la empresa solicitante.

Realización de convenios con organizaciones. Cuando la Regional y una organización deciden trabajar en conjunto, se debe plasmar esta cooperación en un documento jurídico. Para ello, se utilizan dos tipos de convenios: marco y específico.

El marco es el convenio que se firma entre la organización y la facultad. El objetivo es trabajar en conjunto y tiene una duración de dos años con una cláusula. El convenio específico se realiza para una determinada tarea, con una fecha estipulada.

ACTIVIDADES CULTURALES

Gestión de actividades culturales. Es la apertura de la Secretaría de Extensión Universitaria hacia los sectores populares, ofreciendo un espacio para que toda persona pueda expresar sus valores, gustos y talentos. Algunas de las actividades que se realiza son las de talleres de canto y baile, conciertos, cine debate, encuentros de artistas, teatro, etc.

Particularidades y situaciones críticas

Es necesario la planificación y organización de estas actividades, diseñando un cronograma para tal fin. Esto implica la asignación de espacios y recursos.

ACTIVIDADES GENERALES

Gestión de apoyo al secretario de extensión y secretario de vinculación.

Participación en reuniones de gestión de la secretaría. Se analizan las fortalezas y debilidades de la secretaría.

Participación en la evaluación institucional y acreditación de carreras. Consiste en la elaboración de informes sobre los convenios de los últimos cinco años, principalmente aquellos de vinculación entre carreras de grado y empresas.

Comunicación interna y externa.

Los puestos del Departamento de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria tienen contacto con todos los puestos de la Regional. También poseen contacto directo con personas externas, atendiendo de forma personal y virtual amplios perfiles personales y profesionales.

Condiciones de trabajo.

Resulta crítico el inicio de cada curso de capacitación, debiéndose constatar la presencia de los elementos didácticos solicitados por el docente. Es ocasiones, se debe mantener una escucha activa hacia el público que se inscribe de forma presencial, los cuales expresan todo tipo de emociones y situaciones personales.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

- Computadora
- Sistemas informáticos: paquete office

3.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CULTURA Y EXTENSIÓN

UNIVERSITARIA

Tabla 10

Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Análisis y elección de cursos de capacitación.	1	Habilidad para la identificación de necesidades de formación, planificándolo con antelación. Habilidad para la búsqueda de las sugerencias realizadas por el público en el pasado. Habilidad para la identificación de potenciales docentes. Habilidad para relacionar los contenidos de un curso con el puntaje de organismos oficiales. Habilidad para explicar cómo se completa el documento Anexo I. Habilidad para suscitar involucramiento en el docente.	Análisis y solución de problemas Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Lanzamiento de cursos de capacitación.	2	Habilidad para el trabajo en conjunto con el departamento de la comunicación institucional. Habilidad para suscitar involucramiento en el docente en la difusión del curso.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa
Inscripción a cursos de capacitación.	3	Habilidad en el manejo de paquete office. Habilidad para la evacuación de dudas en cuanto contenidos, modalidad, costos y puntaje. Habilidad para la escucha del público-cliente.	Comunicación y escucha activa Atención de personas
Gestión del dictado del curso.	4	Habilidad para la planificación y organización de recursos didácticos y	Planificación y organización

		espacios donde se desarrollará el proceso de enseñanza y aprendizaje. Habilidad para el diseño de la carpeta de asistencia. Habilidad para el control de las deudas de los participantes, y su comunicación de forma personal consecuente.	Comunicación y escucha activa
Liquidación de honorarios.	5	Habilidad para el cálculo de honorarios docente a través de Excel.	Análisis y solución de problemas
Elaboración de certificados.	6	Habilidad para el inicio y finalización del proceso de asignación de resolución a un determinado curso. Habilidad para la identificación de espacios donde cada actor pueda firmar los certificados.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa Trabajo en equipo
Diseño de cursos para empresas.	7	Habilidad para la recepción y escucha de organizaciones. Habilidad para la gestión de cursos de crédito fiscal. Habilidad en la gestión integral de cursos de capacitación para organizaciones.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Realización de convenios con organizaciones.	8	Habilidad para la gestión de convenios. Habilidad para suscitar involucramiento de las organizaciones.	Planificación y organización Comunicación y escucha activa
Gestión de actividades culturales.	9	Habilidad para dialogar con instituciones diversas insertas en la población. Habilidad para la planificación y organización de actividades.	Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Gestión de apoyo al secretario de extensión y secretario de vinculación.	10	Habilidad para el trabajo en equipo y la comunicación constante. Habilidad para la planificación y organización del departamento.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización

Participación en reuniones de la secretaría.	11	Habilidad para el trabajo en equipo y la comunicación constante. Habilidad para la planificación y organización del departamento. Habilidad para la escucha de opiniones.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización
Participación en la evaluación institucional y acreditación de carreras.	12	Habilidad para el trabajo conjunto con otras áreas de la Regional. Habilidad para la búsqueda de información relevante. Habilidad para la elaboración de informes.	Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa Planificación y organización Análisis y solución de problemas

Tabla 17. Inferencia de requisitos para el personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.

Nota: elaboración propia.

Educación formal.

Sería aconsejable tener un título de nivel superior (tecnatura) en administración.

Experiencia (puesto y antigüedad).

No relevante.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 11

Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
----------------------------	-------------	--------------	-------------

Orientación al logro y resultados	X
Orientación a la afiliación (relacional)	X
Orientación a la influencia (mando)	X
Autoconfianza	X
Compromiso con las funciones del puesto	X

Tabla 18. Inferencia del perfil motivación del personal del Departamento de Cultura y Extensión Universitaria.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

El personal de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria está atento a las necesidades de formación circundantes, proyectándolas en posibles procesos de enseñanza y aprendizaje. Para ello, analiza las posibilidades de formación y planifica actividades, tanto para la población en general como para organizaciones en particular. Posee capacidad de escucha para la recepción de sugerencias, trabajando en equipo con todo los involucrados, comunicándoles en qué consistirá el proceso de enseñanza y aprendizaje.

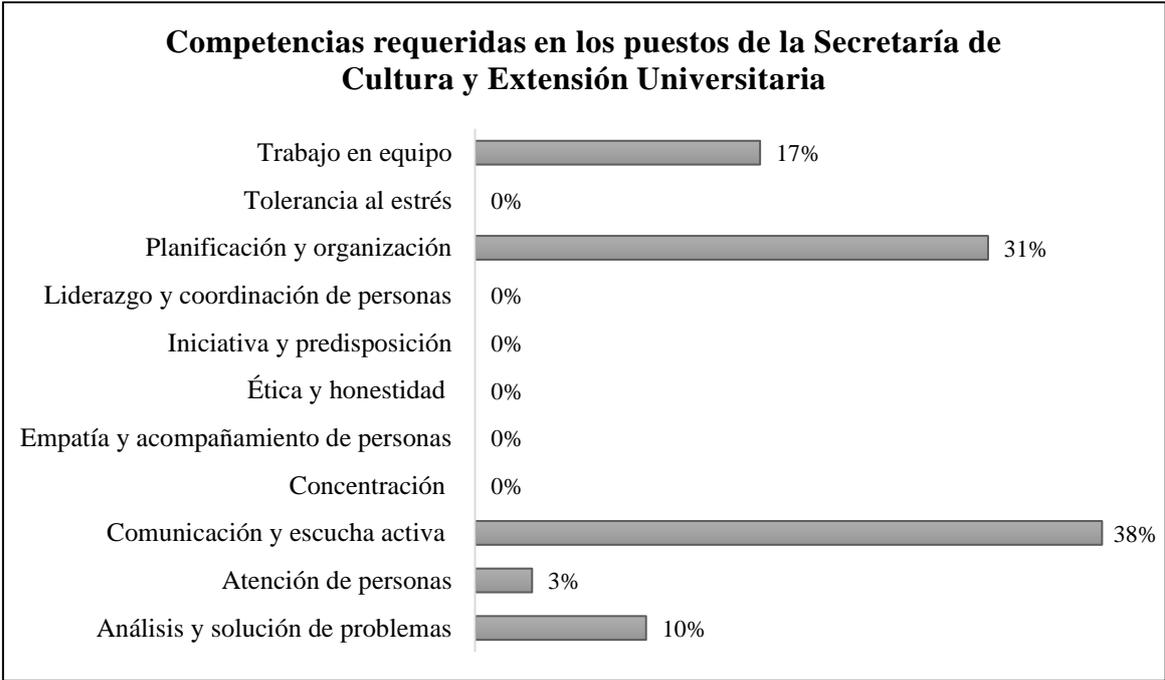


Grafico 9. Competencias requeridas en los puestos de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.

Elaboración propia.

4. ÁREA MANTENIMIENTO

4.1. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL ÁREA MANTENIMIENTO

Agrupamiento de puestos: Jefe - Auxiliar

Fecha de creación: 19/04/2019

Fecha de actualización:

Ocupante actual:

5. Juan Giménez
6. Leandro Alessandria
7. Franco Flores
8. Cristian Picco
9. Federico Galmarino
10. Joel Mercol

Jornada laboral: Turnos de siete horas, de lunes a viernes de 7.30 a 24.00

Supervisión recibida: Director del Departamento de Recursos Humanos

Objetivos específicos:

- Realizar las tareas de mantenimiento para un correcto funcionamiento de la organización.
- Trabajar sobre el mantenimiento preventivo, adelantándose a los problemas que pudieran ser frecuentes en la Regional.

TAREAS DE MANTENIMIENTO

Mantenimiento y reparación de las instalaciones. Consiste en la manutención de todas las dependencias de la Regional. A continuación, se identifican las tareas que exigen mantenimiento y/o reparación:

- Arreglo de ventanas, puertas y persianas.
- Arreglo de cañerías.
- Cambio de luminarias.
- Revisación de calefactores.
- Mantenimiento de aires acondicionados.
- Reparaciones eléctricas.
- Mantenimiento del parque.
- Mantenimiento de cloacas.

Particularidades y situaciones críticas

Algunas de estas tareas requieren de planificación y organización, con la intensión de un mantenimiento preventivo. A su vez, son necesarias las capacidades de adaptación y predisposición en los momentos que se producen averías. El análisis y solución de problemas, a través del trabajo en equipo, debe estar presente en todo momento.

Por falta de tiempo, en ocasiones no se logra el mantenimiento preventivo buscado.

Todas las tareas de mantenimiento requieren la utilización de equipamiento adecuado para la evitación de accidentes de trabajo.

Control de medidores eléctricos. Debido al uso conjunto del predio con otra institución deportiva, se controla el consumo eléctrico mensual. Luego, se calcula el consumo y gasto de la Regional y la otra institución.

Control del coseno de fi. Para la evitación de multas por parte de la empresa proveedora de energía eléctrica, se controla semanalmente el porcentaje en el tablero de control.

Mantenimiento y control de vehículo. El vehículo de la Regional puede ser utilizado por el personal. Para el retiro de un vehículo, se confecciona una planilla con el kilometraje actual y los que se harán.

Particularidades y situaciones críticas

Al vehículo se lo entrega en perfectas condiciones, revisando cubiertas, luces y combustible.

TAREAS DE CIERRE DEL ESTABLECIMIENTO

Cierre del establecimiento. De acuerdo al cronograma de trabajo, se limpian las aulas y oficinas que se pueden ir cerrando cuando se retira el público. Se retira el residuo orgánico hacia un cesto principal (el que se retira a la mañana siguiente). Se activa la alarma central y se cierra la puerta lateral.

Particularidades y situaciones críticas

Se debe controlar que no haya personas en el establecimiento, aires acondicionados apagados, calefactores en piloto, ventanas cerradas, y luces apagadas.

TAREAS GENERALES

- Limpieza de aulas y baños en colaboración con el área de Servicios Generales.
- Limpieza de ventanas y persianas.

Comunicación interna y externa.

Los puestos del área Mantenimiento tienen contacto con todos los puestos de la Regional. También poseen contacto indirecto con el personal externo que acude a la Regional.

Condiciones de trabajo.

Por la naturaleza del trabajo que se realiza, es elevado el riesgo de sufrir accidentes laborales. Cuando se superponen averías e inconvenientes de infraestructura, es necesaria una rápida respuesta, pudiendo ser causante de estrés laboral.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

- Computadora
- Guantes de protección.
- Herramientas de carpintería
- Soldadora
- Materiales de albañilería

4.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL ÁREA MANTENIMIENTO

Tabla 12

Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Mantenimiento y reparación de las instalaciones.	1	Habilidad para la planificación y organización de actividades que requieren mantenimiento preventivo. Habilidad para la atención de necesidades de todo el personal de la Regional. Habilidad para la búsqueda de la mejor forma de hacer un trabajo de mantenimiento o reparación.	Planificación y organización Análisis y solución de problemas Iniciativa y predisposición Trabajo en equipo Tolerancia al estrés
Control de medidores eléctricos.	2	Habilidad para la planificación de la actividad de control.	Planificación y organización
Control del coseno de fi.	3	Habilidad para la planificación de la actividad de control.	Planificación y organización
Mantenimiento y control de vehículo.	4	Habilidad en el control y mantenimiento de vehículos.	Planificación y organización Análisis y solución de problemas
Cierre del establecimiento	5	Habilidad para el control de los edificios de la Regional.	Planificación y organización
Limpieza de aulas y baños en colaboración con el área de Servicios Generales.	6	Habilidad para el trabajo en equipo.	Trabajo en equipo Iniciativa y predisposición

Limpieza de techos.

Limpieza de ventanas y persianas.

Tabla 19. Inferencia de requisitos para el personal del área Mantenimiento.

Nota: elaboración propia.

Educación formal.

Sería aconsejable tener un título de nivel medio con orientación técnica.

Experiencia (puesto y antigüedad).

No relevante.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 13

Inferencia del perfil motivación del personal del área Mantenimiento

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
Orientación al logro y resultados		X	
Orientación a la afiliación (relacional)		X	
Orientación a la influencia (mando)	X		

Autoconfianza	X
Compromiso con las funciones del puesto	X

Tabla 20. Inferencia del perfil motivación del personal del área Mantenimiento.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

El personal de Mantenimiento posee una elevada predisposición para la solución de problemas que se presenten en la Regional. Trabaja en equipo, planificando sus actividades para un correcto funcionamiento de cada dependencia.

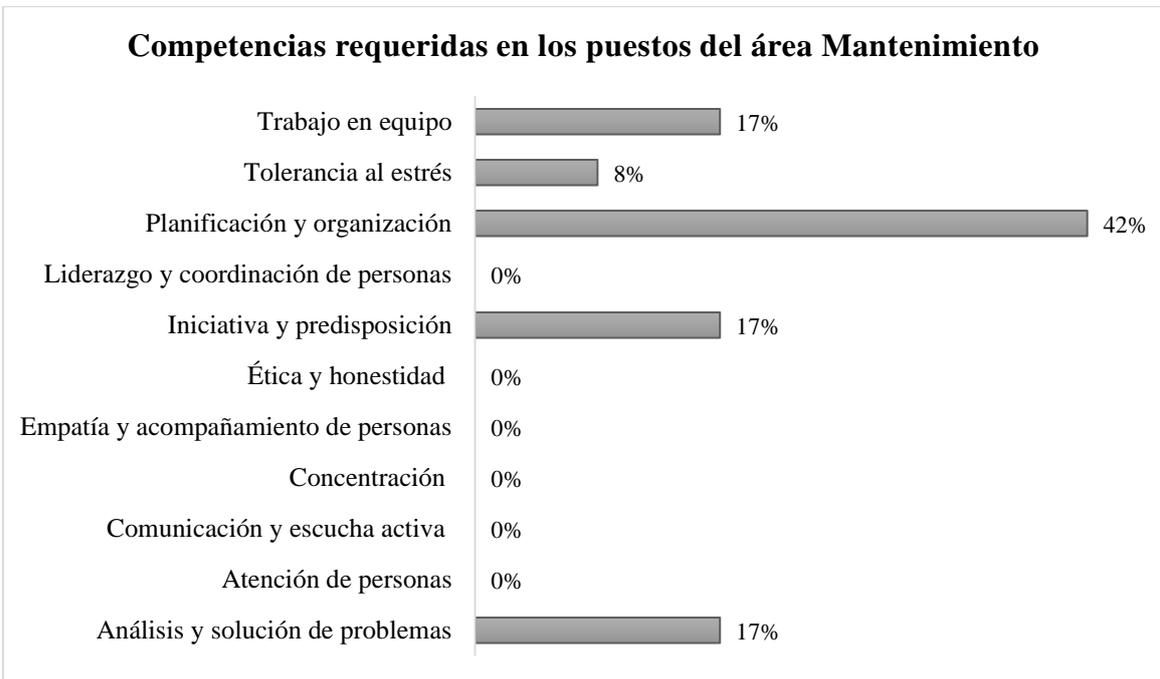


Grafico 10. Competencias requeridas en los puestos del área Mantenimiento.

Elaboración propia.

5. ÁREA SERVICIOS GENERALES

5.1. FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL ÁREA SERVICIOS GENERALES

Agrupamiento de puestos: Jefe – Supervisor

Fecha de creación: 19/04/2019

Fecha de actualización:

Ocupante actual:

- Alicia Cavallo
- Bibiana Salvatori
- Mariela Sánchez
- Luciana Galmarini

Jornada laboral: Turnos de siete horas, de lunes a viernes de 6.00 a 23.00

Supervisión recibida: Director del Departamento de Recursos Humanos

Objetivos específicos:

- Mantener en estado de higiene los bienes y edificios para un correcto funcionamiento de cada una de las áreas de la Regional.

TAREAS DE APERTURA

Apertura de la Regional. A las 6 hs. se ingresa a la Regional, abriendo tanto del portón como las entradas del edificio. La metodología consiste en la apertura del portón, ingreso, traslado de basura del día anterior al exterior, cierre del portón, y desactivado de alarma.

Particularidades y situaciones críticas

Por cuestiones de seguridad, se espera a un móvil de seguridad privada para la apertura.

El personal cuenta con llaves propias que son transportadas al domicilio particular.

Inicio de tareas. Cuando arriba el personal, se conduce a la oficina de servicios generales, distribuyéndose las tareas. Esto implica la utilización de llaves de cada área.

Particularidades y situaciones críticas

En el cuaderno denominado “cuaderno de novedades”, se controla si existen tareas pendientes del día anterior o un evento particular.

TAREAS DE LIMPIEZA

Higiene, aseo y ordenamiento de las oficinas. Se vacían los cestos de basura, tanto orgánicos como papel, cambiando la bolsa correspondiente. Si no hubiese líquido u otra sustancia, se deja la misma bolsa. Luego, se recogen y lavan tasas y mates. Se ordenan y limpian los escritorios, teniendo cuidado de lo que se encuentra sobre cada mobiliarios (equipos de computación, impresoras, documentos, resoluciones) para no dañarlos o mancharlos. Para el piso se utiliza barre algodón o lampazo impregnados con un líquido para tal fin.

Particularidades y situaciones críticas

Se utiliza la medida adecuada de materiales y productos químicos, tanto por cuestiones de ahorro como ecológica.

La limpieza de oficinas demanda alto grado de discreción debido a los documentos que se encuentran en las mismas.

Se deben ventilar los ambientes, abriendo las ventanas y puertas.

Higiene, aseo y ordenamiento de laboratorios de computación. Se utiliza el mismo método que las oficinas, teniendo especial cuidado con los equipos tecnológicos.

Higiene, aseo y ordenamiento de baños. Se coloca un cartel a la entrada del baño que indique que se está limpiando. El personal se coloca guantes descartables o de goma, se procede a la limpieza de cestos de cada mingitorio y batería de inodoros. Luego se barre y se realiza una descarga de agua en cada inodoro. Se pasa la escobilla o cepillo limpia inodoros con un producto desinfectante o abrasivo, se deja actuar uno minutos y luego se enjuaga. En un paño o rejilla embebido con un producto desinfectante, se limpian las bachas. Se prepara un balde con líquido desinfectante-desodorante, y se pasa con la denominada mopa el piso del baño, utilizando balde escurridor. En otro balde, al final de este proceso y utilizando lavandina, se le echa a los inodoros.

Particularidades y situaciones críticas

Los elementos más contaminados de los baños son las manijas de las puertas, las canillas y los dispositivos donde se coloca el jabón. En esos lugares, se trata de pasar la rejilla con lavandina.

Por la cantidad de público que transita por la regional, la tarea de limpieza de baños es una de las más importantes. Los baños se limpian en cada turno y si hubiera afluencia de público por un evento especial.

Se debe utilizar la dosis de productos químicos sugerida, no mezclando los mismos. Para desengrasar, se utiliza detergente. Luego se cambia el agua, se enjuaga el elemento utilizado, y se utiliza lavandina.

Limpieza de aulas. Se realiza una primera inspección del lugar, para luego programar qué elementos se necesitarán. Previamente se realiza la ventilación del aula, se limpia cada mesa o pupitre con un paño embebido en un aerosol multibacaterial. Se acomodan las mesas y sillas, y luego se pasa el lampazo para no levantar polvillo. Se controlan los escritorios del docente y los pizarrones. Si estuvieran manchados, se los limpia con un paño húmedo en alcohol.

Limpieza de techos. Una vez por semana, antes de la limpieza, se limpian los techos con el denominado limpia techo.

TAREAS GENERALES

- Reuniones con otras áreas para planificación de eventos.
- Limpieza de salones de eventos y laboratorios externos.

Comunicación interna y externa.

Los puestos del área Servicio Generales tienen contacto con todos los puestos de la Regional. También poseen contacto indirecto con el personal externo que acude a la Regional.

Condiciones de trabajo.

Se trabaja en coordinación con Mantenimientos, Alumnos y Extensión, definiendo los horarios de cada área de la Regional. Cuando se producen cambio de turnos de cursado de alumnos, existen momentos de alto estrés con respecto a la limpieza de las aulas, ya que es escaso el tiempo para su aseo.

Por la manipulación de productos químicos, existen el riesgo de quemaduras e intoxicación.

Herramientas, equipos, máquinas y materiales que utiliza.

Equipos generales:

- Llaves

- Computadora
- Cuaderno de novedades
- Cuaderno de stock diario

Utensilios:

- Mopa
- Escoba
- Lampaso
- Badurero
- Baldes
- Rejillas
- Paños para lustrar
- Gamusa o franela
- Plumeros
- Limpia techos

Productos químicos:

- Lavandina
- Desinfectante
- Alcohol puro
- Productos concentrados multiuso antibacterial y sacamanchas.
- Abrillantadores
- Abrasivos
- Insecticida en aerosol y líquido
- Productos para baños:
- Toallas de papel
- Papel sanitario

5.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN DEL ÁREA SERVICIOS GENERALES

Tabla 14

Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales

Tareas	N°	Requisitos	Competencias
Apertura de la Regional.	1	Habilidad para responsabilizarse por el horario de ingreso.	Iniciativa y predisposición Ética y honestidad
Inicio de tareas.	2	Habilidad para la distribución de tareas.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de las oficinas.	3	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la discreción de documentos o elementos personales de terceros.	Planificación y organización Ética y honestidad Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de laboratorios de computación.	4	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la meticulosidad de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Higiene, aseo y ordenamiento de baños.	5	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza. Habilidad en la meticulosidad de limpieza.	Planificación y organización Concentración Trabajo en equipo
Limpieza de aulas.	6	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo
Limpieza de techos.	7	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo

Reuniones con otras áreas para planificación de eventos.	8	Habilidad para el trabajo en equipo.	Planificación y organización Trabajo en equipo Comunicación y escucha activa
Limpieza de salones de eventos y laboratorios externos.	9	Habilidad para seguir un método de trabajo de limpieza.	Planificación y organización Trabajo en equipo

Tabla 21. Inferencia de requisitos para el personal del área Servicios Generales.

Nota: elaboración propia.

Educación formal.

Título de nivel medio.

Experiencia (puesto y antigüedad).

No relevante.

Edad.

No relevante.

Perfil motivacional.

Tabla 15

Inferencia del perfil motivación del personal del área Servicios Generales

Perfil motivacional	Baja	Media	Alta
Orientación al logro y resultados		X	
Orientación a la afiliación (relacional)		X	

Orientación a la influencia (mando)	X
Autoconfianza	X
Compromiso con las funciones del puesto	X

Tabla 22. Inferencia del perfil motivación del personal del área Servicios Generales.

Nota: elaboración propia.

Perfil robot del ocupante ideal del puesto.

El personal de Servicios Generales trabaja en equipo, respetando un método de trabajo de limpieza y ordenamiento. Para ello, es esencial que planifique y organice su trabajo de acuerdo a las demandas de las demás áreas de la Regional, destacándose su capacidad de servicio. Es discreto con los documentos que encuentra en las oficinas, además de poseer una concentración media cuando debe realizar una limpieza de calidad.

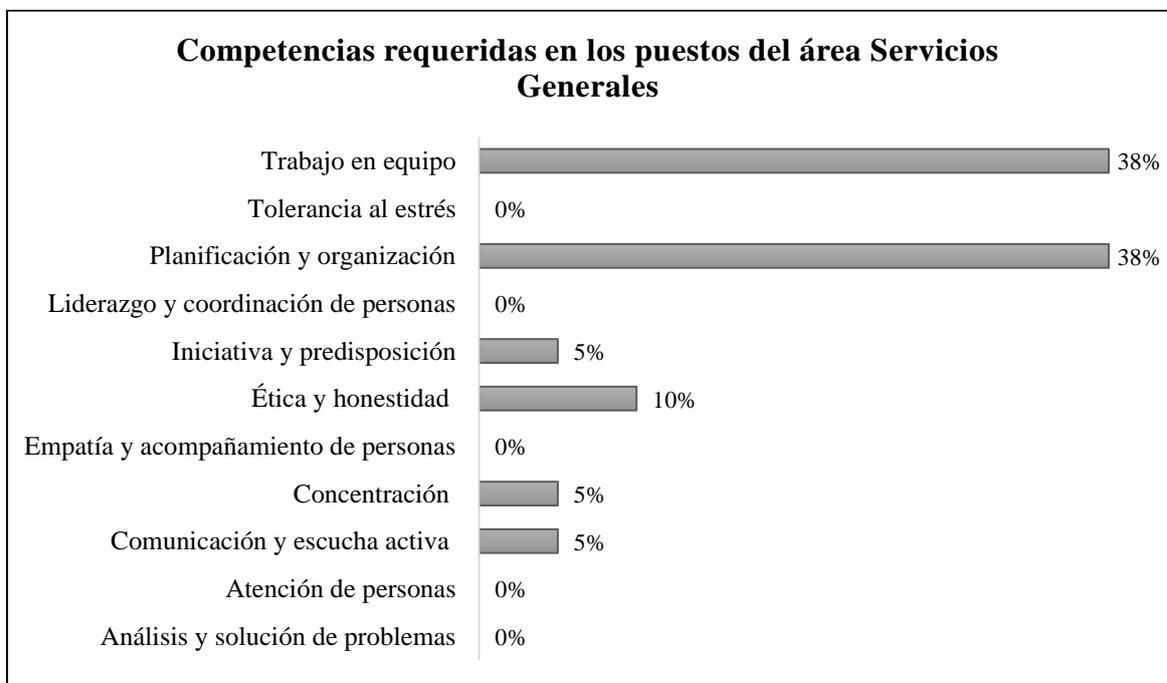


Grafico 11. Competencias requeridas en los puestos del área Servicios Generales.

Elaboración propia.

6. COMPETENCIAS NUCLEARES DE LOS PUESTOS DE LA UTN FACULTAD REGIONAL SAN FRANCISCO

El siguiente gráfico muestra en qué porcentaje están presentes las competencias nucleares en los puestos analizados de la Facultad Regional San Francisco.

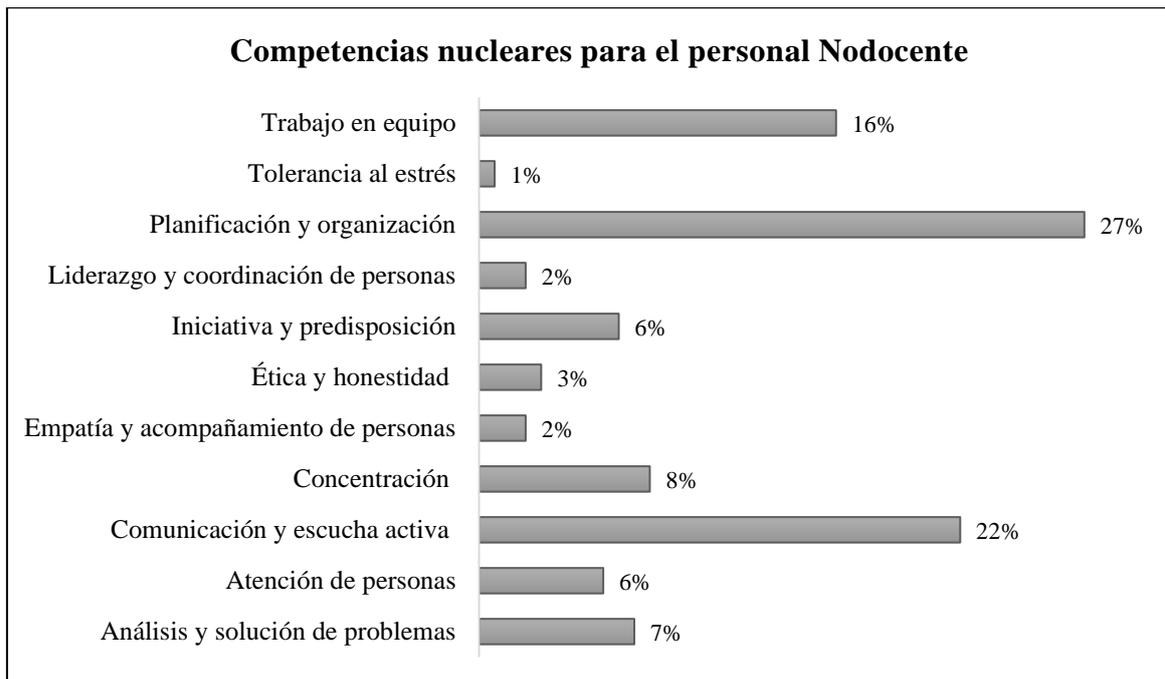


Gráfico 12. Competencias nucleares para el personal Nodocente.

Elaboración propia.

7. COMPARACIÓN DE LA PRESENCIA DE COMPETENCIAS ENTRE LOS PUESTOS ANALIZADOS

El siguiente gráfico permite visualizar cómo se distribuye cada competencia en los puestos analizados.

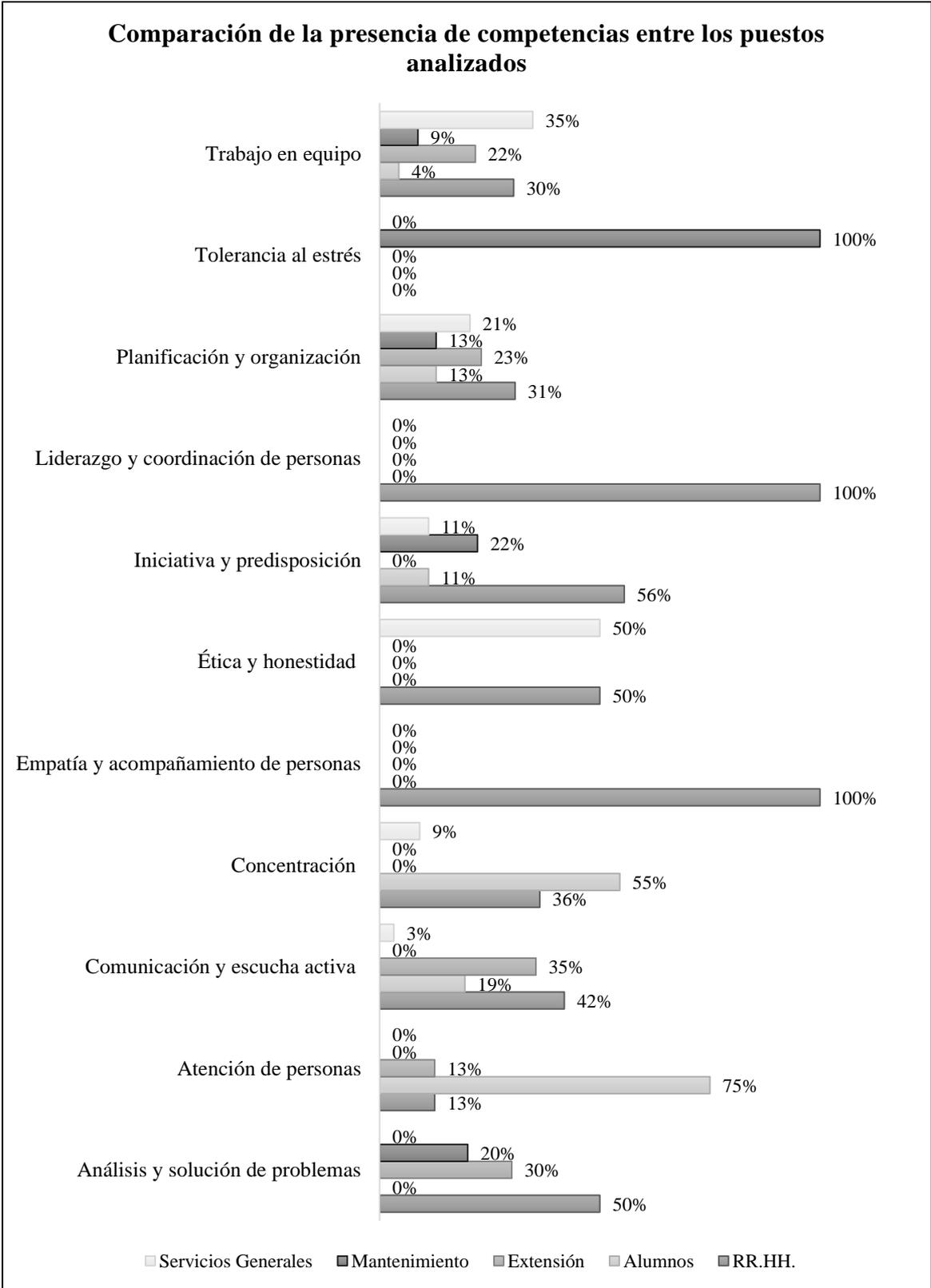


Grafico 13. Comparación de la presencia de competencias entre los puestos analizados.

Elaboración propia.