



*Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado*

Maestría en Recursos Humanos

Tesis

Cultura Organizacional

***Eficiencia en la gestión administrativa de una
institución pública que forma profesionales en el
área de ingeniería***

Ing. Leonel PEREYRA

Tesista

DNI 27680914

leonelpereyra@hotmail.com

+5491140280184

Dr. Enrique Daniel SILVA

Director

DNI 10368483

enriquedanielsilva@hotmail.com

+5491134100211



Índice

1. Introducción. Abordaje del tema de investigación	5
2. Planteo del problema	7
3. Objetivo general y particulares	8
4. Justificación y viabilidad del proyecto de investigación	9
5. Antecedentes de la organización en estudio	12
5.1. Universidad Tecnológica Nacional, los primeros pasos	12
5.1.1. Creación de la UON	13
5.1.2. De la UON a la UTN	15
5.1.3. Facultar Regional Haedo. Sus orígenes	16
5.2. Estructura de gobierno UTN y la representación <i>no docente</i>	16
5.3. APUTN	18
5.3.1. CCT entre APUTN y UTN: pautas que generan conductas	19
5.3.2. Delegados APUTN. Rol y participación en UTN FRH	23
6. Estado del arte	23
7. Marco teórico	24
8. Hipótesis. Variables. Unidad de análisis	27
9. Herramientas para el relevamiento de datos	28
10. Estrategia metodológica	32
CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL EN FRH	
a. Definición de cultura y organización. Relación	34
b. Rasgos culturales previos y lineamientos organizacionales posteriores	35
c. Análisis preliminar: La visión del creador	36
d. Concepto de cultura organizacional. Transmisión de enseñanzas en FRH.	39
e. Nivel 3. Presunciones básicas. Perfil del colaborador en FRH.	42
f. Nivel 2. Valores compartidos en FRH	52



g. Nivel 1. Artefactos y creaciones en FRH	55
h. Modelización de la cultura en FRH	64
i. Cuadro resumen. Clasificación de los elementos culturales en FRH	67
CAPÍTULO II: MODELO DE ADMINISTRACIÓN EN FRH	
a. Concepto de Administración	68
b. Aspectos característicos y representativos. Construyendo el modelo de gestión en FRH.	70
c. Identificación de los sectores claves en FRH	72
d. Identificación de los procesos claves en FRH	73
e. Identificación de los puestos claves en FRH	74
CAPÍTULO III: EFICIENCIA EN FRH	
a. Interpretación de eficiencia	79
b. Concepto de eficacia	80
c. Conceptos de Desempeño y Rendimiento	81
d. Conceptos de Motivación y Compromiso	82
e. Concepto de Calidad del Servicio	85
f. Concepto de Clima Laboral	86
g. Concepto de Efectividad	87
h. Eficiencia en FRH	88
11. Resultado de las encuestas	95
12. Conclusiones	97
13. Bibliografía	101
14. Glosario	106
15. Anexos	108



AGRADECIMIENTOS

Al Director de la Maestría Luis Pérez van Morlegan y a todos los Profesores por el invaluable aporte que hicieron en mi formación personal y profesional.

A mi Director en este proyecto de investigación, Dr. Enrique D. Silva por la paciencia y generosidad.

A la Universidad Tecnológica Nacional y a la Facultad Regional Haedo por el apoyo y la colaboración de siempre.

A mi familia. Esto es para vos Mimi

A mis hijos, Bautista y Juan Cruz porque me alegran la vida

A mi mujer, Luciana. No te dejo al final. Sos siempre el comienzo de algo maravilloso...



1. Introducción. Abordaje del tema de investigación

El proyecto de tesis *“Cultura Organizacional: Eficiencia en la gestión administrativa de una institución pública que forma profesionales en el área de ingeniería”* es mi primera experiencia con rigurosidad teórica y metodológica para un trabajo de investigación. Sin duda, éste no hubiera existido si el camino recorrido y las alternativas vividas a lo largo de la formación de grado que elegí, hace ya algunos años, me encontraban lejos de las ciencias duras y en alguna otra Casa de Altos Estudios. Cuando pienso respecto de esta empresa que intento llevar adelante, todo resulta aún más curioso, puesto que mi visión como profesional ha girado de un modo particular y el entusiasmo que manifiesto se fortalece con el hecho de querer comprender cómo se gestiona una “fabrica de ingenieros” desde la perspectiva de los recursos humanos y no con la expectativa de intentar dilucidar que son (o somos) capaces de hacer a partir de las incumbencias profesionales.

En el recorrido de la obra se mencionarán detalles oportunos del momento histórico fundacional de la organización en estudio, los actores principales objeto de análisis que intervienen en el ámbito que los convoca para desarrollar las acciones cotidianas; sus habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para cumplir la tarea y el caso particular de una unidad académica como eje central de exploración.

Vale aclarar que una vez finalizada esta primera experiencia de investigación comenzará la segunda etapa acompañada de mis estudios doctorales en el área Administración de Negocios pensados para el año en curso, junto a un grupo de investigación encabezado por el Dr. Enrique Silva. En ese segundo paso está previsto continuar con la descripción del escenario en el que se desenvuelve cotidianamente esta clase especial de trabajador estatal para construir un modelo cultural de organización que explique sus parámetros de acción, sus tendencias, prospecciones y los rasgos que permitan ilustrar el problema de la tasa de graduados en ingeniería.

Para abordar el tema, conviene situar al lector de este trabajo, en el contexto de la educación pública nacional exponiendo las alternativas que dieron comienzo a la



Universidad Tecnológica Nacional y de qué forma esta institución se convirtió en la más federal de nuestro país. Esta exposición nos permitirá reflexionar acerca de las características sociales de la época, la idea fundacional promovida por el entonces Presidente de la Nación, Juan Domingo Perón y el estudiantado al que estaba dirigida la “nueva” modalidad de enseñanza. La comprensión de este hecho histórico resultará muy valiosa a la hora de comenzar a explicar el tipo de cultura organizacional que acobijó a una clase particular de colaboradores para realizar la administración de los recursos: los trabajadores *no docentes*.

Avanzando en la presentación se hará referencia al Estatuto Universitario de UTN, la invocación del cuarto claustro dentro de la estructura de gobierno, su preponderancia y la consideración peculiar que no todas las Universidades Nacionales ofrecen. En el mismo sentido se describirán las cuestiones que resaltan de la Asociación del Personal de UTN (APUTN) agrupación sindical con personería jurídica que los representa y marca el tempo de lo que creemos será otro aspecto destacado a tener en cuenta. Todo lo anterior sumado a los conceptos teóricos de diversos autores y el relevamiento de campo de la totalidad de la nómina permitirán esquematizar un modelo cultural que sea distintivo de la Institución. Como consecuencia del modelo antes mencionado se desprenden variables que formarán parte de la obra: principalmente la eficiencia alcanzada, acompañada por la eficacia y la efectividad de los procesos; sobrevendrán también los conceptos de desempeño, rendimiento, motivación y compromiso de los agentes y la calidad de servicio, producto del estudio de encuestas a los estudiantes. Finalmente relacionaremos la gestión administrativa de los recursos, junto al modelo cultural y la medida de eficiencia para esclarecer la incidencia de estos aspectos en la deserción de los estudiantes de ingeniería.

CABA, Julio de 2016



2. Planteo del problema

El disparador que marca el inicio de la investigación coincide con una suma de eventos especiales y encuentra su apogeo en la formulación de cuestionamientos dirigidos a la cultura de la organización que en nuestro caso será la Facultad Regional Haedo (FRH) dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional y a los representantes del claustro no docente que desempeñan sus funciones laborales allí. La combinación de esta cultura particular, su origen, influencias gestacionales y valores junto al modelo de gestión y a la descripción en términos de profesionalización, formación académica, rangos etarios, coyuntura social, sentido de pertenencia y los lineamientos gremiales de los colaboradores resultan ser piezas claves.

Ahora bien, todo lo anterior cobra un sentido mayor cuando aseguramos que *la formación de ingenieros en nuestro país, ha tenido una atención especial en estos últimos años debido a la reactivación económica iniciada a partir del año 2003. La demanda industrial en estos tiempos evidencio la necesidad de contar con más de estos profesionales de diversas especialidades. Resurge entonces la necesidad (que había asomado solapadamente tiempo atrás) de contar con personas especializadas para abastecer las expectativas del mercado laboral actual; en ese contexto se observa que no existen en cantidades necesarias para satisfacer las demandas según explica el Dr. Enrique Silva (formación posdoctoral, proyecto de investigación: “Aspectos que inciden en la tasa de egreso para las carreras de ingeniería en Argentina”).*

Por consiguiente:

¿Existe una relación entre la cultura organizacional de la Facultad Regional Haedo, los trabajadores no docentes y la deserción de los estudiantes de ingeniería?

Otros interrogantes:

¿Cuáles son las variables que contribuyen a la modelización arquitectónica e intelectual de la cultura organizacional de la Facultad?



¿Cuáles son las características básicas de esta cultura organizacional y cómo se vinculan con la naturaleza de las relaciones humanas que se manifiestan en los trabajadores no docentes?

¿Cuál es el perfil del trabajador no docente de la Facultad Regional Haedo?

¿Cuáles son los puestos claves dentro del proceso de gestión que ocupan los trabajadores no docentes?

¿Cuáles son los resultados derivados de las acciones de los trabajadores no docentes que ocupan los puestos claves en la organización?

¿Cuál es la relación entre la eficiencia del trabajador no docente y la deserción estudiantil en ingeniería para FRH? ¿Esa relación es directa o indirecta?

3. Objetivo general y particulares

Objetivo General:

- Describir las características culturales que contribuyeron desde el inicio en la construcción del modelo organizacional de la Facultad Regional Haedo (FRH) relacionándola con el claustro de los trabajadores no docentes para identificar un correlato con la deserción de los estudiantes de ingeniería.

Objetivos particulares:

- Identificar las variables que contribuyen al modelo arquitectónico de la cultura organizacional de la FRH.
- Vincular las características básicas de esa cultura organizacional con la naturaleza de las relaciones humanas que se manifiestan en los trabajadores no docentes



- Determinar el perfil poblacional de los trabajadores no docentes en términos de edad, sexo, conformación familiar, distancia hacia el trabajo, antigüedad en la organización y formación académica, etc.
- Realizar un mapeo de los puestos de trabajo para identificar los que resultan claves, relevando las cuestiones operativas, funciones, objetivos y el propio peso de la persona dentro de la estructura de gestión, marcando su preeminencia.
- Calificar la gestión administrativa realizada por los trabajadores no docentes que ocupan puestos claves, desde la perspectiva de los estudiantes.
- Determinar el tipo de relación que vincula la eficiencia del trabajador no docente en los puestos claves y la deserción de estudiantes.

4. Justificación y viabilidad del proyecto de investigación

El estudio del caso encuentra su justificación en las consideraciones que se desprenden del Plan Estratégico de Formación de Ingenieros 2012-2016 (PEFI) diagramadas en el seno del Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Secretaria de Políticas Universitarias (SPU) que tiene como objetivo *incrementar la cantidad de graduados en ingeniería en un 50% en 2016, y en un 100% en 2021, para asegurar en cantidad y calidad los recursos humanos necesarios, con el fin de desarrollar a nuestro país.*¹

El PEFI enuncia tres ejes temáticos:

1 Mejora de indicadores académicos	2 Aporte al desarrollo territorial sostenible	3 Internacionalización de la ingeniería
---------------------------------------	--	--

¹Disponible en www.pefi.siu.edu.ar/



1. *Gracias a diversas estrategias llevadas a cabo en los programas de mejoras académicas de la Secretaría de Políticas Universitarias, el incremento de la cantidad de graduados en ingenierías de nuestras Universidades ha sido alentador. Cuando en 2003 se recibía 1 ingeniero cada 8.000 habitantes, para 2009 ya había 1 cada 6.700. Sin embargo, un gran porcentaje de estudiantes no finaliza sus estudios. Y si bien la buena noticia es que este abandono se debe a que entre el 70 y el 100% de los alumnos avanzados consigue trabajo en su especialidad antes de recibirse, los desafíos a nivel país van más allá de la “ocupación” y apuntan especialmente al desarrollo tecnológico y productivo integral. Para que Argentina se ubique entre los países con mayor cantidad de graduados de ingenierías en Latinoamérica, se propuso generar 1 profesional recibido cada 4 mil habitantes.*

Objetivos específicos:

- *Generar vocaciones tempranas y facilitar el tránsito entre sistemas educativos.*
- *Incrementar la retención en el ciclo básico.*
- *Incrementar la retención en el ciclo de especialización.*
- *Incrementar la graduación de alumnos avanzado*

2. *Por medio de la implementación de políticas específicamente delineadas, se busca lograr que la presencia de las universidades en la sociedad tenga un impacto que beneficie al territorio en el que se encuentra ubicada. Es decir, la planificación y los esfuerzos están orientados en asegurar los perfiles de formación y la cantidad de los recursos humanos necesarios para la consolidación de cadenas productivas de valor en el territorio. A su vez, se orientarán las actividades de investigación, desarrollo y transferencia del conocimiento en temáticas de alto impacto tecnológico, de inclusión social y de cuidado ambiental en el territorio.*

Para lograr obtener los resultados planteados, se establecieron tres objetivos específicos que serán la guía y el sustento de las acciones a realizar. Como primer objetivo específico se trazó la puesta en marcha del Consejo Consultivo Nacional para el Desarrollo Sostenible. El segundo de estos objetivos es la creación de observatorios



de recursos humanos de alcance territorial. Como tercer y último objetivo se incrementará las actividades de investigación, desarrollo, transferencia, vinculación e innovación en Ingeniería.

3. El histórico prestigio de la Universidad argentina y la calidad de sus graduados, ubican a la ingeniería nacional en una situación de privilegio en el mundo entero, lo que permite sostener una importante presencia internacional y realizar acuerdos de intercambio educativo de primer nivel.

Es por ello, que se avanzó en convenios con diversos países para el apoyo a la movilidad de estudiantes, y el reconocimiento automático de los títulos universitarios.

A su vez, se consolida cada vez más la presencia de nuestro país como miembro plenario de Comités y Federaciones Internacionales, y de asociaciones nacionales de ingeniería en congresos y foros mundiales.

Objetivos específicos:

- *Consolidar y ampliar proyectos de cooperación con países de Latinoamérica*
- *Consolidar y ampliar proyectos de cooperación con países de la Unión Europea*
- *Mantener presencia activa en Foros Educativos Internacionales*

Resulta curioso entonces observar en el desglose de los ejes que no se haga mención a la forma de administrar, en los establecimientos educativos de orden superior; o cuáles son los parámetros de eficiencia que se espera de los recursos gestionados, entre ellos las personas que contribuyen con la misión Institucional, para alcanzar el objetivo planteado más arriba.

De esta manera, la tesis que presento intentará aportar una cuota de análisis para colaborar con las medidas que determinó el PEFI identificando otras posibles contingencias en la formación de profesionales desde la educación pública.



En términos de viabilidad, existe una buena cantidad de bibliografía dedicada al estudio de la cultura organizacional, del *management* y de la eficiencia, además de herramientas para medir la incidencia de los modelos de gestión y la descripción de perfiles de colaboradores que contribuyan al desarrollo de la investigación.

En el mismo sentido, las condiciones para relevar los datos necesarios producto de la exploración están garantizados, cubriendo cada uno de los aspectos específicos de la obra.

5. Antecedentes de la organización en estudio

5.1. Universidad Tecnológica Nacional, los primeros pasos

El momento histórico

Para comenzar el relato, es preciso ubicar cronológicamente las presidencias de Juan Domingo Perón: 1° 1946-1952, 2° 1952-1955. La tercera (1973-1974) no tiene injerencia en este análisis.

En septiembre de 1955 se produce su derrocamiento por un golpe militar. El General Eduardo Lonardi que encabezó el movimiento septembrino se declaró presidente provisional; el almirante Isaac Rojas ocupó la vicepresidencia. Refugiado en la embajada de Paraguay y luego en una cañonera de ese país, Perón inició el 2 de octubre de 1955 sus largos años de exilio. La fórmula que Lonardi impuso desde el poder fue la reconciliación al proclamar que no había ni vencedores ni vencidos. El proyecto político ignoraba sin embargo las relaciones de fuerza y el enfrentamiento interno de las líneas revolucionarias. Con los nacionalistas y los liberales maniobrando hábilmente para acentuar su influencia en el gobierno, la ruptura violenta no podía tardar en producirse. Así las cosas, una crisis de gabinete se transformó en una de régimen. Los militares separaron del cargo a Lonardi el 13 de noviembre de 1955 y eligieron en su reemplazo a Pedro Eugenio Aramburu, general de reconocida militancia antiperonista (Revolución Libertadora). El presidente Aramburu



finalizó su gestión en febrero de 1958 después que las elecciones dieran un triunfo aplastante a la fórmula Arturo Frondizi- Alejandro Gómez. Aunque el propio Frondizi lo negara, fue el pacto que su delegado Rogelio Frigerio negociara con Perón el que le ofreció a la U.C.R.I. (Unión Cívica Radical Intransigente) esa abrumadora victoria y permitió al presidente electo un panorama favorable en el Congreso y en las gobernaciones provinciales. El 28 de marzo de 1962 los tres comandantes en jefe de las fuerza armadas destituyen a Frondizi y en su reemplazo asume el poder el presidente provisional del Senado José María Guido. Éste, presidió la conflictiva situación del país durante un año y medio, inmerso en una situación semilegal, dentro de la ilegalidad política del sistema. El llamado a elecciones en 1963 dio paso a una nueva etapa de frágil estabilidad institucional. La fórmula Arturo Illia-Carlos Perette asumió el gobierno en octubre y debió enfrentar condiciones igualmente difíciles en razón de la proscripción del peronismo, la constante vigilancia militar y la abulia de los miembros más prominentes del poder sindical, militar, económico y eclesiástico respecto del régimen político y su legitimidad.²

Hasta ahí el contexto sociopolítico que nos sitúa en un escenario complejo, con un sistema democrático frágil o casi nulo, plagado de gobiernos de facto que intentaron por todos los medios subyugar la imagen y posición de poder que hubiera construido Juan Domingo Perón.

5.1.1. Creación de la UON

El 17 de marzo de 1953 la Universidad Obrera Nacional abrió sus puertas. Su sede central y también la Facultad Regional Buenos Aires (FRBA), se hallaban en el amplio edificio de la calle Medrano al 951, que compartían con la Dirección General de Enseñanza Técnica. En el hall, los bustos de Perón y su esposa (Eva Duarte), algunas esculturas y, por doquier, leyendas murales breves que testimoniaban el

²UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. *La génesis de una Universidad (1948 - 1962)* - © Dra. Delia Teresita Álvarez de Tomassone Editorial Universitaria de la U.T.N. (2006) ISBN (Publicación electrónica) 978-950-42-0075-8



agradecimiento de los obreros argentinos o transcribían frases del conductor. El acto de inauguración del primer ciclo lectivo contó con la asistencia del Gral. Perón, profesor honorario del establecimiento, y adquirió los matices propios de un gran acontecimiento nacional. Tras el Himno y el minuto de silencio en homenaje a Evita, sucedió el discurso del Rector Condiri, dedicado con exclusividad al encomio de la obra peronista y a la evocación de la figura de la esposa del Presidente. Más tarde, en una clase magistral ofrecida al auditorio, el Gral. Perón retomó sus concepciones acerca de la cultura, la ciencia, la instrucción industrial y la virtud ciudadana y rememoró sus “sueños” como Secretario de Previsión sobre la elevación cultural del pueblo. Esta universidad concretaba aquellos ideales; preparaba técnicos y a la vez, formaría los virtuosos ciudadanos de la “Nueva Argentina”. Tras ubicar a la Universidad Obrera como una respuesta a las necesidades de la industria, Perón definió sus características diciendo: “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 (...) y para esto hay que tener manos de trabajador y vivir con olor a aceite de las máquinas”. Al mismo tiempo que estos actos iniciaban los cursos en la Capital Federal, inauguraban el primer ciclo lectivo las Facultades Regionales de Santa Fe, Rosario y Córdoba; unos meses más tarde, el 16 de junio de 1953, lo hacía la de Mendoza. Su creación había sido prevista por la ley 13229/48 y se incluyó en el Segundo Plan Quinquenal. Posteriormente se crearon las de Bahía Blanca (28/1/54), La Plata (28/1/54), Tucumán (28/1/54) y Avellaneda (31/3/55). Los primeros alumnos de la U.O.N. eran en su mayoría técnicos industriales con varios años de ejercicio que deseaban continuar estudiando.³

Se convoca el párrafo anterior para ubicar en una línea de tiempo la fecha de creación de la Universidad Obrera Nacional – UON, la participación decisiva del movimiento

³UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. *La génesis de una Universidad (1948 - 1962)* - © Dra. Delia Teresita Álvarez de Tomassone Editorial Universitaria de la U.T.N. (2006) ISBN (Publicación electrónica) 978-950-42-0075-8



sindical de la época y el modelo de país que pretendía ser llevado a cabo con el acompañamiento de la educación como uno de los pilares.

Como corolario puede notarse muy claramente en el discurso transcrito del entonces Presidente de la República cuál es el perfil profesional que pretende formar la mencionada Casa de Altos Estudios. Al unísono se muestra que la intención del plan educativo incluye al vasto territorio Nacional propendiendo a la federalización de la mano de esta nueva Universidad.

5.1.2. De la UON a la UTN

La todavía denominada Universidad Obrera Nacional continuó siendo durante los primeros meses del gobierno de Frondizi (1958), un problema sin resolver que dio lugar a diversas gestiones y tratativas. Prosiguieron las manifestaciones estudiantiles, esta vez ante el Congreso, y los muros de la ciudad se llenaron de carteles reveladores de la inquietud del alumnado. Una intensa campaña periodística apoyó la reestructuración de la enseñanza técnica e indirectamente estas demandas; el Parlamento no tardaría en atenderlas. El 17 de septiembre de 1958 la Comisión de Educación del Senado, presentó al cuerpo legislativo el conjunto de los veintidós artículos que conformaban el proyecto de ley sobre reestructuración y cambio de nombre de la UON. Pocos días más tarde el proyecto de ley fue tratado en la Cámara alta. El 9 de octubre de 1959 comenzó a considerarse en Diputados la reestructuración y cambio de nombre de la UON. En la reunión del 14 de octubre de 1959 el proyecto recibió la aprobación casi unánime de noventa y cinco votos sobre ciento un diputados presentes. Finalmente se sanciona la Ley 14855/59 que da origen a la UTN.⁴

Así los hechos, este será el comienzo de una larga lista de méritos que posicionarán a la UTN como la institución de educación superior que aporta al desarrollo del país más

⁴UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. *La génesis de una Universidad (1948 - 1962)* - © Dra. Delia Teresita Álvarez de Tomassone Editorial Universitaria de la U.T.N. (2006) ISBN (Publicación electrónica) 978-950-42-0075-8



del 50 por ciento de los profesionales graduados en todas las especialidades de ingeniería.

5.1.3. Facultad Regional Haedo. Sus orígenes

La Facultad Regional Haedo o FRH de ahora en adelante perteneciente a la UTN se fundó el 5 de Mayo de 1967 como anexo de la Facultad Regional Buenos Aires. En aquellos años su ubicación geográfica se repartía entre diferentes establecimientos que acunaban a los primeros estudiantes. Actualmente situada en la calle Paris entre las perpendiculares Directorio y Los Andes, forma parte del barrio "Enviñon" en la localidad de Haedo Norte, partido de Morón, Provincia de Buenos Aires en Argentina. El 3 de Abril de 1970 cambió su estatus, pasó a ser delegación de la Facultad Regional Buenos Aires. En 1971 la mencionada delegación comenzó a depender del Rectorado de la Universidad. El 30 de Septiembre de 1972 fue reconocida como Facultad Regional.

Su estructura de gobierno está conformada por un Consejo Directivo presidido por el Decano y la representación de los cuatro claustros: docentes, estudiantes, graduados y no docentes, todos ellos elegidos por sus pares, renovando sus mandatos por periodos indefinidos cada dos años. A su vez, es el Decano de la Facultad quien define su equipo de trabajo nombrando a los Secretarios que tendrán la tarea de ejecutar las políticas definidas por el Consejo Directivo.

5.2. Estructura de gobierno UTN y la representación *no docente*

Estatuto UTN. Del latín *statūtum*

“Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo”

Real Academia Española



En materia de derecho, el estatuto de una organización será el conjunto de normas básicas establecidas que harán mención entre otras cosas, a los principios constitutivos y la misión del ente, la descripción de los integrantes que lo forman y sus particularidades y la conformación de gobierno con sus funciones y atribuciones, entre otras cosas.

Con la definición anterior nos sumergiremos en la dinámica de funcionamiento de la UTN y el tema que nos convoca en materia no docente, citando textual⁵:

ARTICULO 44°: El Gobierno Autónomo de la Universidad y de las Facultades Regionales se constituye con las representación de los CUATRO (4) claustros que componen la comunidad universitaria: docentes, graduados, estudiantes y no docentes.

ARTICULO 131°: Para asegurar la participación democrática de los claustros en la vida universitaria de acuerdo con lo previsto en este Estatuto, podrán existir Centros o Asociaciones representativas de docentes, graduados, estudiantes y personal no docente.

ARTICULO 132°: El Consejo Superior reconocerá de acuerdo con la reglamentación que a ese efecto dicte, los Centros o Asociaciones [...] de no docentes que se formen en cada Facultad Regional y las Federaciones representativas que los agrupen.”

Por último y para despejar cualquier duda que pudiera tener el lector:

ARTICULO 149°: El personal no docente [...] quedará sujeto a las normas del Convenio Colectivo de Trabajo, celebrado en paritarias particulares entre la UTN y la APUTN. Ningún agente titular de la Universidad podrá ser separado de su cargo sin sumario previo.”

⁵Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional



De lo descripto hasta aquí, surgen algunas consideraciones para tener en cuenta: la Universidad incorpora dentro de su estructura de gobierno la participación del trabajador no docente, alienta el derecho de sindicalización y reconoce su agrupamiento conforme la normativa (*Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales*). En el mismo sentido, incluye a todos los trabajadores no docentes (taxativamente, a los sindicalizados y los que no lo estén) dentro de la negociación colectiva remarcando que la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional (APUTN) con personería gremial será quien lleve adelante la representación del caso.

5.3. APUTN

En la ciudad de Buenos Aires, a los once días del mes de noviembre del año 1982 se constituyó la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional que se desempeña en jurisdicción de la UTN, comprendidas en todas sus categorías, profesión u oficio, sean estos administrativos, profesionales, técnicos, médicos asistenciales, auxiliares al servicio de la docencia, docentes con funciones administrativas, servicios auxiliares, obreros y de maestranza; sean efectivos, eventuales, transitorios o contratados.

El domicilio legal es en la calle Suárez 2850, Capital Federal, teniendo como zona de actuación todo el territorio de la República Argentina, donde exista una dependencia de la misma y las que se crearen en el futuro, constituyendo una Asociación Profesional de primer grado con carácter permanente para la defensa de los intereses gremiales conforme a sus objetivos, finalidades y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.⁶

Nótese como la presentación escrita de esta asociación gremial arroja datos interesantes para analizar. Comenzando, manifiesta el ámbito de incidencia a la jurisdicción de

⁶Capítulo I, Artículo 1° del Estatuto APUTN. Disponible en www.aputn.org.ar/ESTATUTO_APUTN.pdf



UTN y finalizando el párrafo refuerza el significado afectando a todo el territorio nacional en donde “hubiera o pudiera haber” una dependencia. Esto hace que, desde la impronta de la redacción, se pudieran ver limitadas las aspiraciones de cualquier otro movimiento sindical, regional/local consolidando un modelo ya instalado. En el mismo sentido, y como indica el manual nunca escrito del “buen sindicato”, la representación no se limita a un grupo reducido, especial o con características muy puntuales, sino que cualquier trabajador de la organización que desempeñe la tarea que fuere, en tanto y en cuanto no se solape con los otros tres claustros será alcanzado por las acciones de este. Ya lo dice el estatuto de la Universidad en su artículo 149°, cuando parece refrendar lo mencionado anteriormente.

Para concluir, notamos que se autodenominan “*Asociación Profesional de primer grado con carácter permanente*” aludiendo al perfil de seriedad que ofrece la profesionalización de cualquier actividad. Se enuncia el grado, siendo que resulta obvio que no podrían ser una Federación o Confederación y trasciende el carácter de permanencia sustentado en la personería gremial N° 1460/88.

5.3.1. CCT entre APUTN y UTN: pautas que generan conductas

Me permito la licencia de considerar este punto para mencionar y describir situaciones derivadas del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) por empresa, celebrado entre la Universidad Tecnológica Nacional y APUTN, que es susceptible de generar conductas que alimenten la cultura de nuestra organización.

Desde lo coyuntural, la negociación que formaliza estas pautas se resuelve a primera vista, en un escenario favorable para la educación superior, considerando como políticas de Estado, a los programas que refuerzan la participación de los estudiantes en la universidad instrumentados desde la Secretaria de Políticas Universitarias dependiente del Ministerio de Educación de la Nación (PRO.GRE.SAR, Becas Bicentenario, Proyecto Delta G, mencionado algunos) y por añadidura se ve incrementado el presupuesto para mejorar las condiciones en general; y en particular la



de los trabajadores no docentes. Respecto de la vigencia del CCT, es relevante mencionar el hecho de lo oportunamente escrito en el artículo 5º, cuando se alude al concepto de ultra actividad y se establece que *“en ningún caso se habilitará la aplicación de la Ley de Contrato de Trabajo”* ni aún vencido el CCT, argumentando que *“se reservará la calidad de empleo público auto regulado [...] consagrado por la Ley de Educación Superior”*⁷.

Leyendo entre líneas, es muy claro percibir que lo conseguido en negociaciones es superior al piso que establece la Ley 20.744, esto mismo quedará claro más adelante.

Condiciones particulares del CCT

a. Régimen de ingreso y egreso

Como sucede habitualmente en el Estado, el ingreso a planta permanente de los trabajadores ocurre a través de los concursos públicos de antecedentes y oposición.

Para los no docentes, no está contemplada ninguna excepción a esta norma, salvo que *como consecuencia del fallecimiento o incapacidad debidamente acreditada del titular [...] podrá ingresar sin concurso en una categoría inicial, su conyugue [...] o hijo/a que sea sostén de familia.*

En todos los casos, debe ser informada la autoridad correspondiente cuando ocurra la vacante, por el área de Recursos Humanos. Una vez ingresado, no está contemplado dentro del CCT el período de prueba o cualquier referencia a la norma de aplicación en tal sentido.

Respecto del egreso, las causas que pudieran dar origen a tal acontecimiento, son las normales y habituales (renuncia o despido, previo sumario administrativo).

⁷La Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521 en el artículo 59º establece que *“Las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico-financiera, la que ejercerán dentro del régimen de la ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional”. En ese marco corresponde a dichas instituciones: inciso b) “Fijar su régimen salarial y de administración de personal”*



b. Jornada de trabajo

Se establece una jornada de trabajo convencional de siete horas, que en algunas Facultades Regionales podrá ser, incluso menor, como lo es en la Facultad Regional Haedo. En este caso, la jornada de trabajo se pautó en cinco horas y media.

Se prevé un recargo del veinticinco por ciento en la liquidación de la hora extra por capacitación cuando por razones de servicio dicha instrucción se realice fuera del horario habitual. Ese tiempo invertido podrá ser compensado y liquidado como hora extra.

c. Licencias

Las licencias por vacaciones para un agente cuya antigüedad no supere los cinco años, será de veinte días corridos. Del mismo modo, en incrementos de cinco días corridos ocurre para los trabajadores que tengan una antigüedad de entre cinco y diez años, diez y quince años, quince y veinte años. Con más de veinte años de antigüedad, corresponderán cuarenta días corridos.

Por inconvenientes de salud debidamente justificados y tipificados en el CCT la licencia se puede extender hasta dos años con goce íntegro de haberes.

En el caso del trabajador varón, por nacimiento de hijos, corresponderán diez días hábiles.

Para rendir exámenes por enseñanza superior universitaria podrá disponer de veintiocho días hábiles por año calendario con un máximo de cinco días corridos por examen.

En resumidas cuentas la lista es larga, pudiéndose incluir a demás recesos invernales, licencias extraordinarias según lo prevea el sistema y se considerará el día 26 de noviembre como no laborable ya que se conmemora “el día del trabajador no docente”.



d. Capacitación

Respecto de este punto, queda determinada una amplia descripción en la convención colectiva establecida que compromete a la Universidad para con su trabajador no docente en cuanto a su formación intelectual. Al respecto se establece la posibilidad del ingreso al circuito de capacitación habitual, ofrecido de forma irrestricta. Desde la perspectiva empleadora, solamente es responsabilidad individual (de cada trabajador no docente) realizar el “esfuerzo necesario para su progreso personal”.

e. Régimen disciplinario

Los trabajadores no docentes se encontrarán sujetos a los apercibimientos, suspensiones de hasta treinta días, cesantía y exoneración.

Otro dato curioso resulta de la eximición de la palabra “despido” o “desvinculación” al momento de la tipificación. Ciertamente, es muy difícil que suceda tal acontecimiento puesto que, se prevé una multiplicidad de instancias intermedias y resoluciones menos drásticas.

f. Categorizaciones y retribuciones

La estructura salarial está constituida por cuatro “agrupamientos”:

- Administrativo
- Mantenimiento, producción y servicios generales
- Técnico-profesional
- Asistencial

A su vez, cada agrupamiento está dividido en “tramos de categorías”:

- Tramo mayor: categorías 1,2,3



- Tramo intermedio: categorías 4,5
- Tramo inicial: categoría 6,7

Muy pocos trabajadores no docentes alcanzan la categoría 1 de su agrupamiento.

La promoción de los agentes esta prevista en un procedimiento que determina el llamado a concurso ante situaciones puntuales (ejemplo: fallecimiento del agente)

Las retribuciones se componen del sueldo básico correspondiente a la categoría, afectado por un índice que irá desde 1,00 a 3,00 puntos con sus escalas intermedias; adicionales por antigüedad, educación diplomada, permanencia en la categoría y tarea asistencial; más los suplementos.

5.3.2. Delegados APUTN. Rol y participación en UTN FRH

Si hacemos un repaso de lo descripto hasta aquí, considerando la representación no docente en el gobierno de la Universidad, la sindicalización de estos trabajadores y sin intención de emitir juicios de valor solo basándome en hechos concretos, las condiciones superiores respecto de la Ley de Contrato de Trabajo pautadas en el CCT celebrado, es posible que su presencia en el Consejo Superior y en los Consejos Directivos influya en la mejora de las condiciones laborales, siendo que un trabajador no docente además de haber sido electo como consejero, puede ocupar un doble rol siendo delegado del gremio.

6. Estado del arte

Cuando me refiero al estado del arte de la cuestión, pienso en los avances que presentan los estudios de la cultura organizacional para instituciones similares a FRH, la mediciones del término eficiencia para el trabajador no docente o administrativo de la gestión universitaria pública y la incidencia en la deserción de los estudiantes para carreras como ingeniería. En ese sentido hay evidencia que muestra la Facultad



Regional Buenos Aires en la publicación Nro. 38 de “UTN.BA En Movimiento” (abril/14). Allí menciona la realización de la primera encuesta de clima al personal administrativo con el objetivo de emprender un “plan de acción” argumentando que “el funcionamiento óptimo de esa Facultad Regional requiere la intervención del personal no docente”.

En otra dimensión, el Dr. Enrique Silva considera en su ensayo posdoctoral, lo siguiente: *Un factor que debemos señalar, el cual surge como temática innovadora, de la cuestión es la llamada “cultura de las instituciones”, la que no había sido planteada y debe ser valorada como otra de las causales de la deserción, abandono o lentificación de la carrera universitaria. Vale aclarar que la noción de “cultura de las instituciones”, la conceptualizamos en función a cómo la institución atiende al nuevo estudiante, en torno a aspectos varios, como: el sistema de información que se le presenta, el proceso administrativo que debe manejar, y la atención personal que recibe. Así entonces esta “cultura institucional”, puede convertirse para el novel estudiante, en otro escollo a superar, o por el contrario a sentirse favorablemente y afectivamente contenido. Por tanto, la concientización de una “cultura institucional”, contenedora sobre todo para el estudiante recién ingresado, debería resultar parte de la gestión de la Universidad, a considerar y revisar. Al respecto podemos mencionar que la Universidad Nacional de La Matanza atendiendo estos factores, incorporo la Norma IRAM – ISO 9001: 2008, para el Departamento de atención a alumnos, donde se propende a la política de calidad en los procesos de ingreso, titulación, inscripción, certificación y equivalencias en clara observancia que esta cultura institucional, debe ser tomada en cuenta, ya que como detallaremos más adelante, desde la investigación realizada en la Universidad Nacional de Córdoba, se releva esta situación.*

7. Marco teórico

Dentro del marco teórico es ineludible convocar a Edgar Schein (“La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica”. Plaza y Janes Editores S.A.,



Barcelona, 1988) y su definición de cultura junto con la clasificación de visibilidad y tangibilidad para identificar aspectos comunes, si los hubiera, con la institución en estudio. Reforzando esa definición incluiré la visión de T. Deal y A. Kennedy (“Las empresas como sistemas culturales”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985) con su clasificación de los elementos culturales y la importancia que reviste para el análisis el hecho de comprenderlos. A demás será oportuno revisar cuáles son las funciones culturales de la organización y las cuestiones de adaptación externa y de integración interna. Otro aspecto será la detección de los niveles culturales y las presunciones subyacentes básicas. Es prudente, en todo este recorrido, resolver los problemas éticos del estudio cultural y las intervenciones que esto conlleva, debido a que la FRH puede no estar preparada para conocer aspectos propios.

Un punto básico a considerar es el análisis de las múltiples variables que influyen en el sistema para describir el modelo y de esta forma comprender la concepción cultural; dicho de otra manera, es descifrar el momento inicial que dio origen a estos comportamientos, los valores como médula de la institución y el papel de los mentores para, eventualmente conocer los factores que determinan la resistencia a los cambios. Allí es donde empieza a jugar un papel preponderante la teoría del liderazgo y del aprendizaje con el condicionante de la ansiedad que se genera en algunos casos particulares de agentes. A su vez, se tendrán en cuenta las subculturas que acaecen en subgrupos emergentes con presunciones y dinámicas propias, de manera que sea posible analizar la forma en que se integran.

Con la descripción y configuración que emerja del modelo cultural de FRH se analizará el aporte del “líder ocasional” en la implantación, transmisión y refuerzo de esta.

Retomando la línea de T. Deal y A. Kennedy y los elementos que componen la cultura organizacional, es necesario analizar el medio ambiente que rodea al establecimiento, la existencia o no de héroes, los ritos y los rituales, y la red cultural.

Se revisará el término “cultura vigorosa” para comprender la relación que existe con el modelo actual.



En un análisis paralelo especial se mencionarán cuáles son las alternativas o riesgos de caer en desuso como organización, el riesgo de resistirse al cambio y el riesgo de falta de congruencia. Se repasará el nuevo paradigma de “innovación abierta” que tiene implicancias en los cambios de visión del mundo organizacional para conocer su influencia en modelos de gestión como el de FRH. Un capítulo a parte merecerá la comunicación como herramienta que define una forma cultural de convivencia y de qué manera operan los personajes que en la organización se desarrollan: narradores, sacerdotes, murmuradores y chismosos. Más tarde se estudiará cuáles son las funciones de los “espías” y una adaptación particular del “teorema de los tontos”. Se detallarán los modelos de tribus corporativas para detenernos en la “cultura del proceso” o burocrática.

En la medida que nos acerquemos a un esquema global de cultura, utilizando los recursos bibliográficos y herramientas de análisis como los cuestionarios y entrevistas, la descripción del escenario físico, decodificando lo que dice la propia organización de sí misma, la manera en que recibe a los desconocidos y observando lo que hace el personal con su tiempo intra Facultad (indagando, se puede conocer lo que hacen extra Facultad), nos será posible interpretarla y diagnosticarla para medir la gestión administrativa a partir del concepto teórico de I. Chiavenato (“Administración: teoría, procesos y prácticas” Ed. McGraw Hill) con el aporte de H. Koontz y H. Weihrich (“Administración, una perspectiva global”. Ed. McGraw Hill). Siguiendo el hilo de los cuestionamientos planteados, el perfil de los colaboradores no docentes será relevado utilizando una ficha de empleado adaptada del modelo que propone C. Medina (“La gestión moderna en recursos humanos”. Ed. Eudeba. 2012. Cap. VII).

En otros aspectos, como indica C. A. Gil Ravelo (“La retribución justa: un enfoque estratégico para la administración de las remuneraciones”. AV Ediciones. 2013) la identificación de los puestos claves a partir de su valoración se considerará partiendo de la base de los conceptos de equidad interna y de competitividad externa y la relación con las pautas del CCT.



Para describir el término eficiencia será necesario comenzar por la definición y sus diferentes interpretaciones para la administración de recursos, según I. Chiavenato ("Introducción a la Teoría General de la Administración". Ed. McGraw Hill. 2004) H. Koontz y H. Weihrich y, S. Robbins y M. Coulter ("Administración". Ed. Pearson. 2005). Se marcará la diferencia con "eficacia" y el tercer concepto: "efectividad". Se tomarán en cuenta las diferentes alternativas para trabajadores eficaces y eficientes y su relación con esta administrativa particular de recursos.

Se abordará el concepto de eficiencia en función de otros como: desempeño, rendimiento, motivación, compromiso, calidad del servicio, y clima laboral.

Un apartado obligado merece la revisión del estudio para el suceso tecnológico y el incontenible avance que representa, además del manejo de vocabulario preciso que orientan los caminos y las estrategias de las organizaciones.

8. Hipótesis. Variables. Unidad de análisis

Como consecuencia de las preguntas de investigación, los objetivos y la revisión de la literatura tentativa formulo una hipótesis de trabajo, que tiene sustento en conjeturas o indicios muy preliminares que funcionan como respuesta de los interrogantes enunciados al comienzo. Así pues, la hipótesis se entiende del siguiente modo:

“La cultura organizacional de la Facultad Regional Haedo, dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional genera un impacto no deseado en la eficiencia del trabajador no docente, propendiendo al opuesto, o en el mejor de los casos, sin agregar valor al Plan Estratégico de Formación de Ingenieros.”

Consecuentemente, la variable formulada en el título del trabajo de investigación y que será parametrizada es la eficiencia, que a su vez se nutre de otras como el desempeño/rendimiento, la motivación/compromiso, la calidad de servicio y el clima laboral.



Continuando, la cultura de la Facultad Regional Haedo se operacionalizará y modelizará a través de las consideraciones teóricas definidas en el marco.

En otro orden de cosas, los trabajadores no docentes se presentan como las unidades de análisis que completan el cuadro, siendo el objetivo de esta tesis relevar en un inventario de recursos humanos (IRH) a la mayoría de ellos ya que el universo poblacional identifica a 60 individuos. Los estudiantes de FRH también serán consultados para conocer la mirada del “cliente externo”; esto se llevará a cabo a partir de una muestra no probabilística significativa respecto del universo poblacional que para el caso es de 92 pesquisas, interrogando a los alumnos del 4to y 5to nivel de todas las especialidades de grado presumiendo un conocimiento exhaustivo del servicio que han recibido y que reciben por parte de la administración Institucional.

Para la medición de la variable en estudio y la modelización del escenario cultural, se menciona a continuación una batería de herramientas que permitirán su cualificación y cuantificación.

9. Herramientas para el relevamiento de datos

Inventario de Recursos Humanos (IRH)

Este inventario nos permitirá conocer los datos de filiación de los agente además del nivel de escolarización alcanzado, para construir la realidad cultural de la Facultad Regional Haedo.

Para contribuir con la cualificación de la eficiencia y del modelo cultural, serán considerados los antecedentes laborales en la Institución que aportarán datos relevantes en cuanto a la antigüedad, la dependencia de servicio, las promociones y la rotación del personal, las capacitaciones realizadas y las licencias requeridas.

El modelo de IRH se presenta a continuación:



Datos Personales	
Fecha de Nacimiento	
Lugar de Nacimiento	
Estado Civil	
Cantidad de hijos (cuando corresponda)	
Lugar de residencia (barrio y localidad)	
Máxima escolarización finalizada (primaria, secundaria, terciaria, universitaria, posgrado)	
Datos Laborales	
Fecha de ingreso a la FRH	
Secretaría/Departamento	
Agrupamiento y categoría según CCT	
Cantidad de personas a cargo (cuando corresponda)	
Promociones realizadas (cantidad de ascensos)	
Rotación inmediata anterior (puesto previo)	
Fecha de la última rotación	
Capacitación/cursos tomados en FRH	
Capacitación/cursos tomados fuera de FRH	
Últimas licencias requeridas (enfermedad, maternidad, examen)	

Identificación de puestos claves dentro de FRH

Para identificar los puestos claves será necesario:

- a. Determinar los momentos claves del ciclo lectivo a partir del calendario académico
- b. Relevar las vías de comunicación para acceder a información clave



- c. Relevar los procesos de gestión dentro de FRH que participan a los estudiantes de manera directa o indirecta, para cada uno de los momentos determinados anteriormente
- d. Revisar la constitución de dependencias en la Institución para identificar cuáles son las Secretarías y/o Departamentos con colaboradores no docentes, que participan de los procesos de gestión claves
- e. Determinar cuáles son las etapas claves dentro del proceso de gestión, relevando: formularios, documentos, actores intervinientes y tiempos de ejecución.
- f. Identificar los puestos claves y para cada etapa relevar las funciones y objetivos a través de una entrevista personal con los agentes no docentes, que incluya las preguntas redactadas a continuación:

Pregunta
¿Qué días y en que horario podemos encontrarlo en su puesto de trabajo?
¿Cuáles son las funciones generales de su puesto de trabajo?
¿Cuáles son las actividades que desarrolla y considera clave en los procesos?
¿Cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo?

Encuesta para estudiantes

Analizadas las 92 respuestas de las encuestas realizadas a los estudiantes que actualmente cursan el 4to y 5to nivel de todas las especialidades, las afirmaciones se interpretan como sigue:



- 1-9-13-15-16 hacen referencia al desempeño/rendimiento del trabajador no docente
- 2-8-14 hacen referencia a la motivación/compromiso del trabajador no docente
- 3-4-5-6-7 refieren a la calidad del servicio del trabajador no docente
- 10-11-12 se interpretan como incidentes en el clima laboral de forma indirecta

Adicionalmente, la consigna 6 representa una medida de los antecedentes del área y la consigna 16 denota una posible perspectiva futura ya que ambas dos refieren a una cuestión temporal.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones
1 = nada de acuerdo
2 = en desacuerdo
3 = indiferente
4 = de acuerdo
5 = muy de acuerdo
Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
1. El personal realiza la labor que espero						
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarme						
3. El trato del personal es considerado y amable						
4. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar						
5. Cuando acudo por alguna consulta sé que encontraré las mejores soluciones						
6. Como usuario, por experiencia, conozco las posibilidades que me ofrece el Departamento		<i>Continúa en la página siguiente</i>				



7. El personal me da una imagen de honestidad y confianza						
8. Cuando acudo, no tengo problemas para encontrar a la persona que puede responder mis demandas						
9. El Departamento me informa de forma clara y comprensible						
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo						
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo						
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otras dependencias de la FRH para facilitar su labor						
13. El Departamento da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios						
14. El Departamento se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario						
15. El Departamento ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas						
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Departamento a mis consultas						

10. Estrategia Metodológica

A partir del tema elegido para llevar a cabo la investigación, se desprende que la estrategia escogida será en una primera etapa descriptiva y en la segunda parte



correlacional. Se caracterizará la cultura organizacional y el modelo de gestión administrativo con fuentes bibliográficas apropiadas y datos relevados del escenario en FRH. A su vez será operacionalizada la variable eficiencia de los trabajadores no docentes para identificar en suma, si existe relación con la deserción de los estudiantes de ingeniería. Para el caso, la recolección de los datos será mixta, entre cualitativa y cuantitativa a través de cuestionarios con fuentes de datos primarios, aprobados como instrumentos apropiados para la pesquisa en la instancia del Taller de Tesis de Maestría en diciembre de 2014.



CAPITULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL EN FRH

a. Definición de cultura y organización. Relación

Entenderá el lector de esta obra que la manera de analizar la cultura organizacional como escenario complejo para luego modelizarla es operacionalizándola, con una visión interna y una clara perspectiva funcionalista de la misma. Para llevar a cabo esta tarea a lo largo del trabajo, iremos creciendo de manera progresiva hasta conseguir el objetivo. Una forma prolija de comenzar es definiendo la palabra “cultura” teniendo en cuenta la acepción que se adapte al caso, diciendo que:

“Es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Real Academia Española

Seguidamente definimos el término “organización” tomando el aporte de la misma fuente consultada anteriormente diciendo que:

“Es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”

Revisando las definiciones de “cultura” y de “organización”, a simple vista surgen dos términos que se combinan en ambas para hacer alusión al mismo miramiento: el colectivo. Por un lado de forma explícita, se refiere a la cultura para un “grupo social” y del mismo modo se aborda a la organización como una “asociación de personas”. Continuando con las coincidencias, identificamos también las siguientes terminologías con relación directa pero no con la misma intensidad de significado: por el lado de cultura serán los “modos de vida” y “costumbres” los regímenes compartidos por el



colectivo y por el lado de organización serán las “normas” eventuales, haciendo referencia en ambas, a los condicionamientos en el accionar de los individuos pero en diferentes escalas. En sintonía con lo anterior, la palabra clave es “regulación” puesto que, dentro de las organizaciones habrá pautas de convivencia y de procedimientos expresados taxativamente que unifiquen los comportamientos para conseguir un fin común. En el mismo sentido pero en diferente grado nos permitimos pensar que los modos de vida y las costumbres de las personas que conviven en una misma región o en un mismo ámbito ciudadano, siguen un patrón de comportamiento consciente de respetar pautas sociales y las leyes.

De estas definiciones y posterior relacionamiento se desprenden puntos de contacto conceptualmente similares o con un grado de aproximación tal que permite su inequívoca conjugación propendiendo a una caracterización particular que resulta de la sumatoria de diversas cuestiones estrechamente vinculadas a rasgos culturales previos y a lineamientos organizativos posteriores.

b. Rasgos culturales previos y lineamientos organizacionales posteriores

En el mundo contemporáneo, los individuos incorporan modos de vida, costumbres y conocimientos primarios desde su nacimiento en el seno familiar o donde se les dé cobijo. Paulatinamente alcanzarán grados desarrollo intelectual y social en la medida que el tiempo transcurra y entre otros acontecimientos, la escolarización se incorpore de manera formal a los quehaceres habituales. Cada uno de esos hechos percibidos desde la niñez forjará en las personas los pilares que posteriormente servirán para el desenvolvimiento en sociedad y en las organizaciones que requieran perfiles compatibles. Esta compatibilidad estará dada por diferentes factores, en virtud de las concordancias entre las características culturales previamente incorporadas y los lineamientos de la organización definidos por la propia impronta del fundador, fundadores o el líder organizacional. Veamos que curiosa y lógica resulta esta primigenia descripción secuencial y que oportuno y saludable sería para las personas



conocer esta cadena de sucesos. Lo cierto es que las personas, las organizaciones y la coyuntura se comportan de manera dinámica, transformando cada una de sus propias realidades y no siempre el cambio que dicta el actor de mayor peso propio es acompañado por el resto.

Pero continuemos con esa secuencia de eventos lógicos y pensemos en una organización que se incline por contratar personal de un género determinado, entre cierto rango etario, con preferencia por el lugar donde nació y por su estado civil, si tiene hijos o no, su lugar de residencia actual y el nivel de educación que haya adquirido; para el caso, son decisiones vinculadas a políticas organizacionales que indefectiblemente buscaran ser compatibles con los candidatos que aspiren a la posición. Ahora bien, cada uno de los lineamientos fijados por la organización encuentran su correlato en un *match* básico, puesto que la relación de semejanza es “uno a uno” (por cada requerimiento organizacional se obtiene un resultado esperado). Nuevamente volvamos al dinamismo real y pensemos qué sucede cuando el círculo virtuoso de semejanza “uno a uno” se ve afectado por otros elementos propios de las personas como pueden ser los valores, las expectativas y sus aspiraciones combinados con los lineamientos organizacionales y adicionalmente sus propios valores, expectativas y aspiraciones, es decir, la propia cultura organizacional. Tenemos que creer entonces que la búsqueda de compatibilidad merecerá un poco más de atención y dedicación procurando el mayor beneficio real para ambas partes. Es aquí donde nos detendremos para dilucidar el pensamiento del creador de la Universidad Obrera Nacional (UON).

c. Análisis preliminar: La visión del creador

Si los antecedentes de la creación de UTN descriptos al comienzo de la obra pudieron parecer extensos, fuera de lugar o una recopilación de datos sin sentido, estaríamos dejando de apreciar una de las cinco razones fundamentales por las que Edgar Schein escribió su obra, cuando dice que la *cultura es el resultado de la iniciativa de los*



fundadores de las empresas, los jefes de movimientos, creadores de Instituciones y arquitectos sociales. Vale hacer una primera aclaración para trazar los paralelos conceptuales en las definiciones del autor antes mencionado explicando que en nuestro caso será legítimo relacionar “cultura organizacional” con “cultura empresarial”, puesto que las empresas son en sí mismas organizaciones de individuos acuciadas entre otras cosas por la coyuntura, que convergen en el logro de un objetivo supremo común dado por la suma de objetivos internos parciales. En este sentido la visión compartida del problema que aquejaba a la industria nacional y ocupaba a Juan D. Perón, por entonces Presidente de la República y a su gabinete de Ministros se sustentaba en lo que se conocería más tarde como una interpretación de la teoría sociodinámica (Schein 1988). No hace falta más que citar nuevamente el pequeño fragmento de la clase magistral de brindó en la inauguración de la UON, cuando menciona sus “concepciones” acerca de: *la cultura, la ciencia, la instrucción industrial y la virtud ciudadana* y rememora sus “sueños” sobre: *la elevación cultural del pueblo*. Cada una de las “concepciones y sueños” declaradas son mandatos rectores que inevitablemente marcan el icónico comienzo de un proyecto particular; dicho de otro modo, son una versión explícita de las creencias, los valores y las normas que se solidificarán como piedras angulares en la construcción para este caso, de un nuevo modelo de educación. Entonces repensemos el papel que juega el creador de la UON (o su equivalente, líder del proyecto) con sus preceptos, intereses y declamaciones siendo que las organizaciones son fundadas para cumplir un fin específico soportado en un contexto que inevitablemente requiere a los ojos de su precursor, el aporte de una solución oportuna, valiosa y sustentable a una discusión o situación problemática planteada.

Sin dudas este rol será trascendental y sentará consistentes bases funcionales a su propio pasado y a su personalidad. Si hiciera falta ser más claro, E. Schein declara: *los fundadores no sólo poseen un alto grado de confianza en sí mismos y determinación, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas (u organizaciones) juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad, y el modo de controlar*



el tiempo y el espacio. Interesante descripción la anterior que no podría concordar más con el personaje en cuestión, no solo en el hecho puntual que nos convoca sino también en virtud de la trascendencia política y transformacional de la época.

Ahora bien, cuáles son los límites (si los hubiera) en el aporte del dirigente que incluye una estigmatización cultural indeleble al paso del tiempo cuando menciona: *“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 [...] y para esto hay que tener manos de trabajador y vivir con olor a aceite de las máquinas”*. La respuesta a esa pregunta alude a un ideal robusto y complejo porque la cultura organizacional opera de ese modo. Si pudiese el lector evitar la connotación negativa que transmite el estigma de ser o no ser, encontrará un significado profundo del deber y de sentirse parte de un movimiento o estructura de contención.

Entonces, ¿Cómo cuantificar el aporte del líder carismático que se permite incluir una impronta profunda como aquella, en el seno cultural de la organización habida cuenta de la repercusión que generará en las distintas generaciones?

Esto se explica sencillamente en el interés y en lo sistemáticamente atendido y posiblemente mensurable por el creador que no ocupa otro lugar, sino el de preponderar por encima de cualquier otro principio.

Con la personificación del líder que nos precede, hemos concluido que el rol del adalid es indiscutido en la formación cultural de la organización, siempre pensando en dos cuestiones que no pueden ser evadidas: a qué cuestión le presta especial atención y a qué cosas u acciones consecuentemente recompensa. Pero eso no es todo, simplemente es un primer paso en la caracterización del escenario cultural representativo de FRH que en el devenir del tiempo se vio afectada en sus formas y modos a partir del aporte evidente de otros elementos.

Es por ello que a continuación definiremos y conceptualizaremos la cultura organizacional redundando propositivamente en el esquema de caracterización buscado.



d. Concepto de cultura organizacional. Transmisión de enseñanzas en FRH

Existen diferentes fuentes que citan los primeros estudios escritos referidos a la cultura organizacional entendida como una oportunidad de análisis para comprender las ventajas competitivas de la organización en el medio y el comportamiento de las personas que allí desarrollan sus tareas, datados desde 1970. Esas mismas fuentes son las que recopilan para las diferentes perspectivas culturales (funcionalista e interpretativa), múltiples definiciones (algunas más completa que otra, pero ninguna en contra sentido) y metodologías de investigación para su estudio en ausencia de un consenso unificado entre los autores que subsume a los ensayistas en la obligación de encarar cualquier obra empírica y pragmática de este tipo de la manera que mejor se adapte al caso particular.

Tal es así que, en procura de realizar un trabajo de caracterización fidedigno, preciso y representativo nos apegaremos al marco teórico presentado en la planificación inicial y a la estrategia metodológica propuesta, en virtud de una revisión bibliográfica rigurosa señalando como principal, el aporte de Edgar Schein cuando entiende a la cultura organizacional como *un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas.*

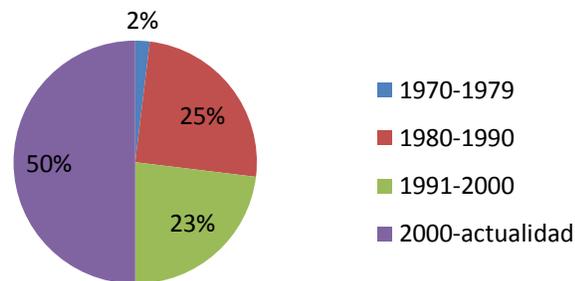
Esta definición es la que se adapta de forma concreta al análisis que llevaremos adelante siendo que se verá reforzada con evidencia sustancial, primeramente en el hecho de la transmisión de experiencias vividas por parte de los trabajadores a propósito de las presunciones básicas que menciona, sobre todo en el momento inicial de la Institución que bregaba por la presencia de procedimientos formales para adaptarse a los requerimientos del medio o a los “clientes externos” como llamaremos de ahora en más a los estudiantes; promoviendo también la integración interna del



grupo bajo la figura de un referente que pudiera comprender la realidad y asumiera el rol de liderazgo para la época.

Una circunstancia que aporta claridad a la observación anterior es el tiempo de servicio de los colaboradores que hoy en día continúan en FRH.

Fecha de Ingreso a FRH



La información suministrada por el relevamiento cronológico poblacional llevado a cabo en el inventario de recursos humanos (IRH), sumado al hecho histórico de constitución como Facultad Regional en el año 1972, pone de manifiesto que el 27% de los no docentes consultados fueron actores principales en el aporte y conformación de la cultura Institucional y al momento continúan transmitiendo esas experiencias y comportamientos (léase: a partir de sus presunciones básicas) a las nuevas generaciones en términos de sensaciones, modos verbales e instrucciones operativas.

Nótese la potencia en la vinculación que esto genera teniendo en cuenta la cantidad de episodios vividos, tanto internos como de contexto y las costumbres que fueran construyéndose con el devenir del tiempo.

Otro dato relevante que aporta al entramado cultural de FRH, es el rango etario de los agentes en actividad.



El 60% de ellos nació entre el año 1941 y 1970, esto nos permite calcular un promedio de edad en ese periodo de 60 años.

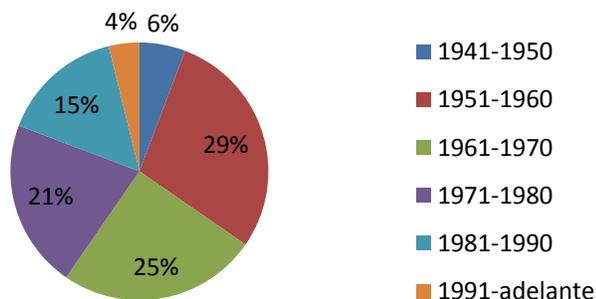
En el otro extremo, el 40% de los trabajadores nació entre el año 1971 y la actualidad dejándonos conocer un promedio de edad de 23 años.

El análisis precedente pone de manifiesto que la brecha generacional en promedio, es de 37 años mostrando una conclusión apresurada que pudiera hacernos caer en la tentación de pensar que ente los *baby boomers* y los *millennials* hay un vacío que saltea a la *generación X* e *Y* (véase el glosario para comprender la terminología generacional específica). Lo cierto es que esto no es así. No obstante es oportuno pensar en la atmósfera que se crea a partir de la influencia y la transmisión de valores, hábitos y comportamientos significativos por el solo hecho de exhibir trayectoria o *seniority*.

Con estas dos características temporalizadas: antigüedad en el cargo y brechas generacionales, existe información suficiente para deducir que la definición de E. Schein encuentra una correlación lógica en la robustez con la que podrían ser traspasados o heredados los diferentes aspectos valorativos entre los no docentes, aportando un talento constitutivo de baluarte para sobrevivir en el tiempo y en los diferentes momentos contextuales de acuerdo a los procedimientos y manejos organizacionales que describiremos más adelante, promocionando también una cohesión significativa en el colectivo que se sustenta principalmente en la validación por los resultados obtenidos a priori.

Ahora bien, los efectos derivados de ese corpulento lazo que sustenta la cultura organizacional pueden resumirse como las dos caras de una misma moneda en términos de “fortaleza”: si son alcanzados los objetivos predefinidos y si el espíritu de

Fecha de Nacimiento





cooperación entre los agentes es manifiesto; o en términos de “debilidad”: si los objetivos predefinidos no están en concordancia con los resultados obtenidos y el espíritu de cooperación entre los agentes exhibe grietas. Siendo que las dos condiciones deben darse de manera simultánea

e. Nivel 3. Presunciones básicas. Perfil del colaborador en FRH.

La definición de Edgar Schein citada en el apartado anterior no solo menciona la enseñanza y transmisión de experiencias y comportamientos entre colaboradores como constructo principal en el afán de reforzar la cultura organizacional a lo largo del tiempo (de la que obtuvimos evidenciada sustancial en la descripción de FRH) sino que además, expone dos asuntos: el primero es la función que cumple esta estructura cultural cuando dice (no literalmente) que contribuye al entrenamiento y aprendizaje para sobrevivir en el medio que la contiene (para el caso de FRH desde el año 1972, también mencionado anteriormente) y el segundo es el trabajo de convicción a los agentes para obtener equipos cohesionados e identidad grupal que también se apoya en la participación que detentan dentro del gobierno Institucional reconocido por el Estatuto Universitario.

Pero, previo a todo eso:

¿A qué se refiere específicamente E. Schein con modelo de presunciones básicas?

La respuesta a esta pregunta es esclarecida magistralmente por Colin Camerer y Ari Vepsäläinen⁸ citada en el instructivo de Calzada, Moheno y Fernández⁹ (que todos los tesisistas, cuando se sumergen en estudios como el presente, debieran consultar por el compendio de información y su verosimilitud) de la siguiente manera:

⁸CAMERER, Colin y VEPSALAINEN, Ari: “The economic efficiency of corporate culture”. Strategic Management Journal, 9, 115-126. 1988

⁹Disponible en www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf



Suponga considerar una empresa con lineamientos organizacionales definidos en la que los empleados tienen contacto directo con los clientes. En ocasiones surgen contingencias imprevistas que causan disputas cuando los empleados no saben qué hacer ni tomar la decisión correcta, de acuerdo a lo que se espera de ellos; en este sentido, imagine que un cliente potencial ingresa a una tienda determinada cinco minutos después de la hora de cierre y el empleado debe decidir si lo deja entrar o no. De tal forma que al empleado le cuesta un esfuerzo (E) mantener la tienda abierta, con unas utilidades esperadas (F) para la empresa. La empresa recompensa al empleado con una cantidad (R) por mantener la tienda abierta y sufre una culpabilidad (G) (que se supone mayor a R) por no recompensar al empleado si mantiene la tienda abierta. Los resultados del juego dependen si $E < F$ o si $E > F$. Se supone que la empresa sabe que si la tienda abre cinco minutos más, después de la hora de cierre, es rentable en un margen y establece una política basada en su conocimiento. Entonces el empleado decidirá entre dejar abierto o no y la empresa recompensara al empleado con lo apropiado.

Si $E < F$ y la empresa implanta $R = E$ para inducir al empleado a mantener la tienda abierta, la empresa obtiene beneficios positivos $F - E$.

Si $F < E$, la empresa no puede pagar una recompensa grande para que el empleado mantenga la tienda abierta y propone $R = 0$.

*El problema surge cuando el empleado no sabe si $E < F$ o si $E > F$, desconociendo la política de recompensa y si debe mantener abierta o no la tienda. Entonces una regla cultural (**agrego: sospecha fundada considerada válida = presunción básica**) puede decir al empleado si $E < F$ o si $E > F$ [...].*

Las reglas culturales pueden tomar la forma de historias acerca de los empleados que vendieron una gran cantidad de mercancías a clientes que llegaron tarde a la tienda o fueron promovidos por su diligencia (si $E < F$) o de empleados que perdieron compromisos personales por quedarse tarde y no vendieron nada (si $E > F$).

Así las cosas, en el mismo análisis, C. Camerer y A. Vepsäläinen explican que manejar estas historias -la cultura- puede ser la forma más fácil para que una empresa lleve un

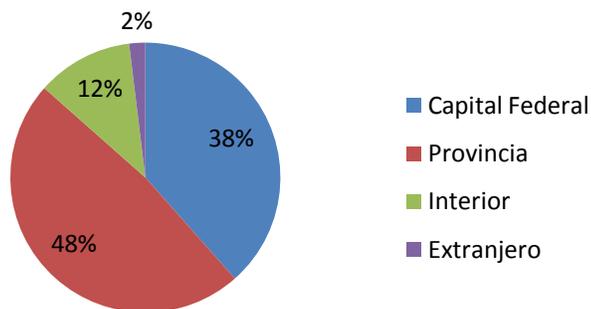


mensaje apropiado de E y F. Por lo que la cultura organizacional, al ser un sistema simbólico que envía señales a sus miembros, se convierte en un instrumento que norma el comportamiento de los empleados y estos a la vez saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos [...].

Con la conceptualización anterior, Calzada, Moheno y Fernández concluyen que *la cultura organizacional entonces tiene que ver con los valores organizacionales. Una gran cantidad de estos son predeterminados por la dirección de la empresa, pero también muchos otros son adoptados por las características, costumbres, educación, experiencias y moral de todos los empleados que conforman la organización*

En línea con esa conclusión y en camino de dilucidar las pautas que originan las presunciones básicas del colectivo en FRH se mencionarán brevemente, aspectos característicos propios de la población relevada. Será el caso en primera instancia del lugar donde nacieron cada uno de ellos.

Lugar de Nacimiento

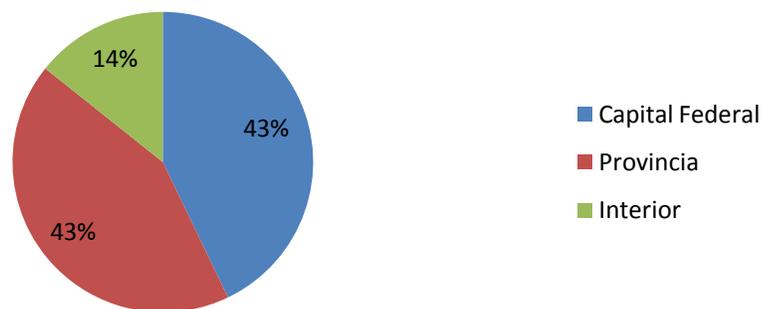


Si bien, la gran mayoría declaró que el lugar se repartió entre Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires (86%), un porcentaje menor (14%) mencionó al interior del país (12%) y el extranjero (2%).

Hasta aquí el resultado general del relevamiento. Sin embargo, a la hora de estar en concordancia con los fines específicos del estudio cultural de la organización será apropiado identificar el lugar de nacimiento de aquel 27% que ingresó a la Institución en el periodo 1970-1990 y que aún hoy continúan en actividad. En ese caso la tendencia se mantiene igual, siendo que la mayoría declaró haber nacido entre Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires (86%) y el resto en el interior del país (14%)



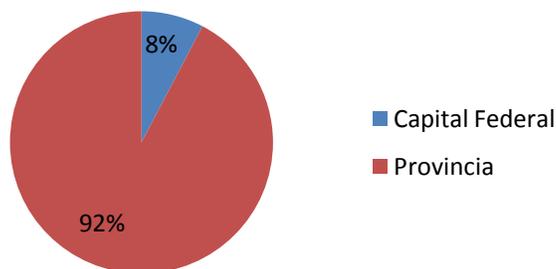
Lugar de nacimiento para los ingresados a FRH entre 1970 y 1990



Esto nos permite inferir que los rasgos culturales previos a la participación Institucional explicados en los párrafos anteriores, presentan macro similitudes en los modos de vida, costumbres y conocimientos primarios de los colaboradores, que desarrollan una mirada coincidente de la vida en sociedad y pudieran ser trasladados al ámbito de la organización. Significativamente diferente hubiera sido el análisis para un escenario

multicultural de agentes que en la actualidad es común observar dentro de un contexto de globalización.

Lugar de Residencia



Siguiendo la línea residencial del estudio, a la izquierda se muestra una gráfico que indica el lugar elegido para vivir de los colaboradores.

Cuando se les preguntó a cada uno de ellos el lugar de residencia actual, 92% de los consultados aseguró estar viviendo en la Provincia de Buenos Aires y el 8% restante en Capital Federal. Dentro del grupo mayoritario encontramos que el 82% reside en el



corredor oeste afianzando aún más las tradiciones y realidades del contexto sociocultural, que fomenta las intermediaciones de FRH.

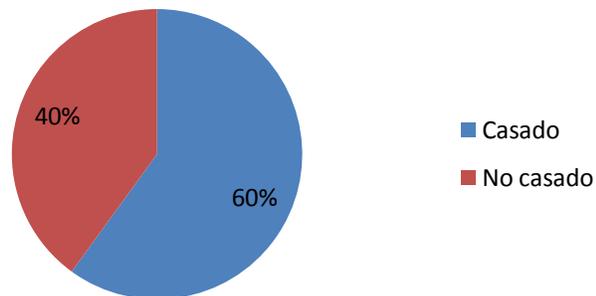
Continuando, se mostrarán datos filiatorios representativos que aportan a la observación de los patrones socialmente aceptados y propios de la zona de influencia donde se emplaza FRH permitiendo definir parámetros típicos de identificación cultural.

Será el momento entonces de mencionar la cantidad de colaboradores que mantienen vigente la tradición del matrimonio, correlacionándola con las décadas:

- 1951-1960
- 1961-1970
- 1971-1980

Del cotejo resulta sostenida una tendencia de decrecimiento para esos tres períodos consecutivos según el inventario de recursos humanos (IRH) realizado

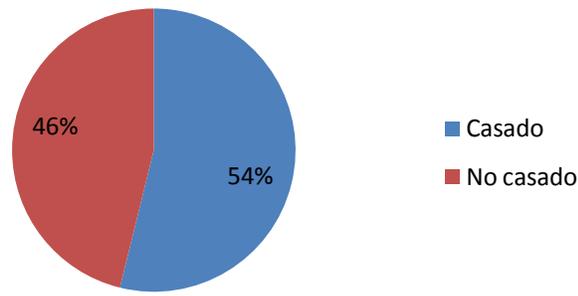
Cantidad de agentes casados nacidos entre 1951-1960



La mencionada tendencia encuentra un fundamento probable en el hecho naturalizado de las preferencias que declama una parte de la sociedad en pos de resignificar el sentido de la vida familiar que en ningún caso parece impedir la vida en pareja o condicionar la búsqueda de hijos al casamiento previo.

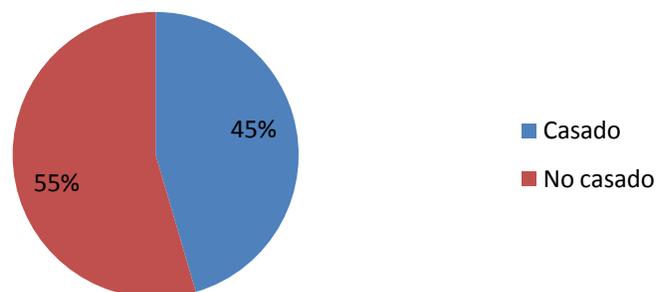


Cantidad de agentes casados nacidos entre 1961-1970



De cualquier forma, este suceso pudiera ser materia de estudio para la cultura organizacional en próximas ediciones siendo que hace falta tiempo cronológico para confirmar nuevos comportamiento en el conjunto de los colaboradores derivados de esta situación, que tenga incidencia en las presunciones básicas a la hora de tomar decisiones

Cantidad de agentes casados nacidos entre 1971-1980



Ahora bien, veamos qué resultados arroja la correlación de tres variables: fecha de nacimiento, estado civil casado y si tiene o no hijos.



Para nuestro caso se concluye que:

Nacido entre 1951-1960 Casado	Nacido entre 1961-1970 Casado	Nacido entre 1971-1980 Casado
8 de los 9 no docentes declararon tener por lo menos un hijo	El 100% declaró tener por lo menos un hijo	El 100% declaró tener por lo menos un hijo

En el sentido opuesto veamos qué resultados arroja la correlación de tres variables: fecha de nacimiento, estado civil no casado y si tiene o no hijos

Para el caso se concluye que:

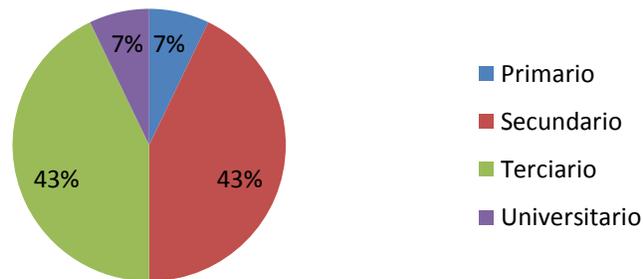
Nacido entre 1951-1960 No casado	Nacido entre 1961-1970 No casado	Nacido entre 1971-1980 No casado
4 de los 6 no docentes declararon tener por los menos un hijo	1 de los 6 no docentes declaró tener por los menos un hijo	5 de los 6 no docentes declararon tener por lo menos un hijo

Las dos tablas anteriores revelan que el 77% de la población no docente inventariada nacida entre los años 1951 y 1980 (tanto casado como no casado) tiene por lo menos un hijo, contra el 23% de ellos que no lo tiene aún. De este modo se puede creer que uno de los temas de conversación recurrente en el ámbito del trabajo estaría ligado a la vida familiar y las novedades que aportan los hijos. Para lo cual, si esta construcción fuera cierta estaríamos en presencia de un grupo de personas que comparten vivencias extra organizacionales presumiblemente coincidentes que convergen en un mismo modo de observar la realidad también dentro de la organización.



En otro orden de acontecimientos, continuando con el análisis, expondremos ahora cuál el máximo nivel de escolarización alcanzado por el grupo de 14 no docentes (sobre 52 relevados) que ingresaron a la Institución entre los años 1970 y 1990 que en nuestro caso representan los transmisores de la cultura organizacional.

Máxima escolarización alcanzada por los agentes ingresados entre 1970 y 1990



El grafico muestra que los porcentajes mayoritarios se reparten entre la escolarización secundaria y la terciaria.

Ahora bien, sobre un análisis más profundo podemos aproximarnos en el cálculo del nivel de educación que tuvieron esos mismos no docentes al momento de incorporarse a FRH basándonos en tres supuestos: el primero de ellos indica que entre la décadas de 1960 y 1980 la escolarización en la República Argentina requería 4 años de guardería o maternal e inicial, 7 años para terminar la escuela primaria, 5 ó 6 años para terminar el colegio secundario dependiendo la especialización elegida (bachiller/comercial o industrial respectivamente), 3 o 4 años para completar los estudios terciarios (según el plan) y más de 5 años para finalizar la Universidad; el segundo supuesto contempla la instrucción militar obligatoria que alcanzaba a los varones exclusivamente y requería de ellos entre 1 y 2 años de prestación de servicios excluyente de cualquier otra actividad; el tercer supuesto contempla el hecho de recorrer cada instancia de educación en el



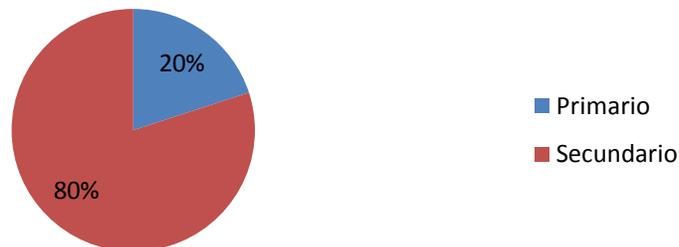
tiempo preestablecido en el primer supuesto sin considerar demoras o retrasos ocasionales.

Con ese panorama, el nivel de escolarización aproximado que ostentaban los agentes al momento de incorporarse en la FRH era:

Mujeres Máxima escolarización supuesta en el ingreso a FRH



Hombres Máxima escolarización supuesta en el ingreso a FRH



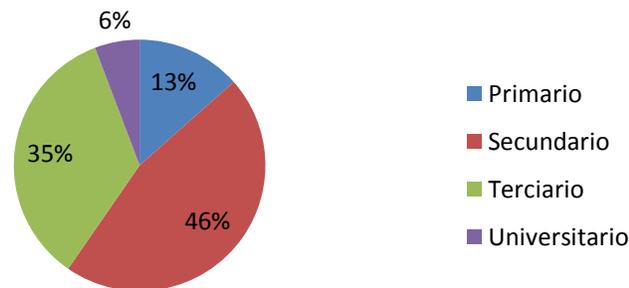
Véase pues, que la coincidencia sustancial radica en la escolarización secundaria para los hombres y las mujeres que se incorporaron a la Institución entre el año 1970 y 1990 (que el lector no se deje engañar por la mezcla de colores). Esta información suministra una coincidencia en el desarrollo educativo formal que emparenta (de manera no determinante) los conocimientos generales incorporados y el principio de razonamiento usado como herramienta y que eventualmente sirviera para interpretar situaciones



cotidianas dentro de la organización, construyendo su cultura a partir de las presunciones básicas o el sentido común.

Como hecho anecdótico y adicionando pruebas de concordancias en la repetición de eventos que marcan tendencias para FRH, menciono el máximo nivel de escolarización alcanzado por todos los trabajadores.

Maxima Escolarización para los 52 casos relevados



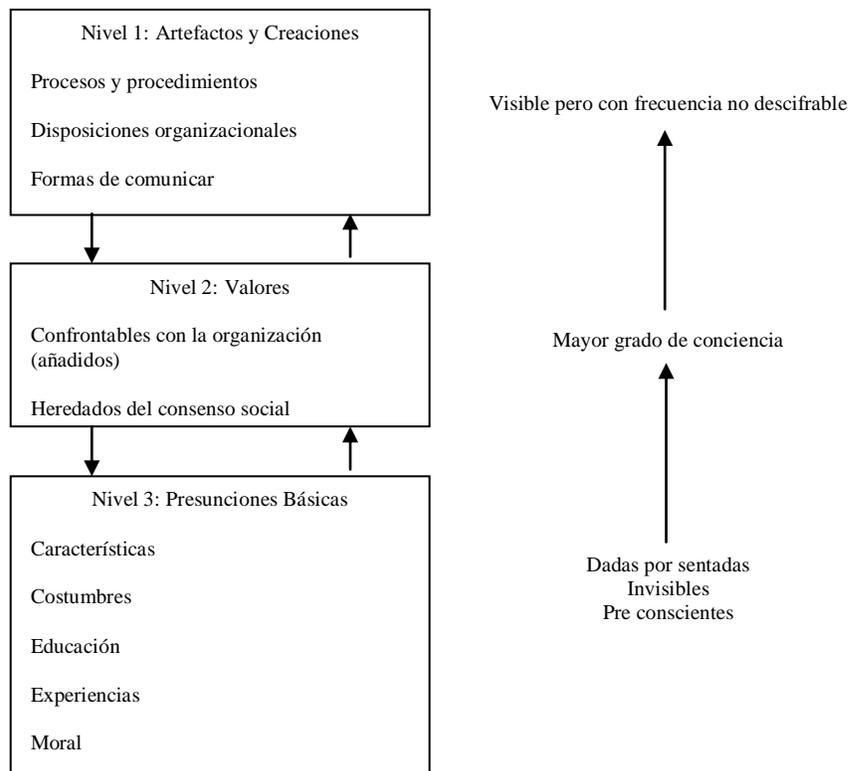
Hasta aquí, el análisis realizado expuso abiertamente puntos comunes de los no docentes en términos de **características residenciales**, **costumbres familiares** y **educación formal** recibida que moldean sus presunciones básicas manifestadas de manera inconsciente, generando reacciones automáticas (vea el concepto de motivación y compromiso más adelante) con raíces fundamentales en aspectos culturales similares y previos que hoy se mantienen vigentes como hemos visto, por la influencia y transmisión directa de los agentes que aportan su cuota en la formación de la cultura organizacional junto a la visión del líder constitutivo.

Todos estos, son hechos absolutamente relevantes para descifrar los niveles culturales posteriores y más visibles. Por consiguiente debemos continuar y darle paso a la descripción de los **valores compartidos** sin omitir las **experiencias** y el **sentido moral** de los colaboradores, que traccionan el rumbo de la organización en estudio y completan el cuadro.



f. Nivel 2. Valores compartidos en FRH

“Cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas”¹⁰



Fuente: Elaboración propia sobre la base conceptual de E. Schein

El máximo aspiracional en la proclamación de los valores organizacionales encuentra su significado en la frase mencionada por E. Schein al comienzo de este apartado. Y agrego: los artefactos y creaciones más visibles de la cultura organizacional, que también menciona el autor en el estudio del primer nivel (lo veremos más adelante, para el caso específico de FRH) se convertirán en valores organizacionales en la medida que sean aprobados, respetados y promovidos por los agentes.

¹⁰SCHEIN E.: “Cultura Empresarial y Liderazgo”, Plaza & Janes, Barcelona, 1988, pag. 32



Esta situación de “cascada” encuentra sentido al presentar el esquema de niveles culturales y la interacción entre ellos (página anterior), naturalizando el hecho simbiótico y en armonía de una organización que hace de su dinámica un círculo virtuoso. Lo dicho es por completo cierto, de tal modo que cualquiera intento por estudiar y entender la cultura organizacional de una empresa, organismo o Institución en profundidad coincidirá en el criterio de enfocar los esfuerzos para comprender primero las presunciones básicas, luego los valores y por último los artefactos y creaciones como lo estamos haciendo en esta obra.

En el caso de FRH para desarrollar este segundo nivel, encontramos adecuado citar textualmente al Estatuto de UTN cuando se refiere en primer término a la misión de la Universidad y en segundo término a los principios constitutivos:

- a. De este modo la función principal o razón de ser proclamada, solicita: *crear, preservar y transmitir los productos de los campos científicos, tecnológicos y culturales para la formación plena del hombre como sujeto destinatario de esa cultura y de la técnica, extendiendo su accionar a la comunidad para contribuir a su desarrollo y transformación.*
- b. Completando el panorama, los principios constitutivos se enfocan en diferentes objetivos siendo de extremo interés para este trabajo, el que manifiesta la “relación con lo humanístico cultural” proponiendo un *compromiso en la formación integral de los graduados* (entiéndase al graduado como estudiante formado), *enriqueciendo los conocimientos científicos y tecnológicos con los productos de otras áreas de la cultura universal y nacional y los valores éticos que definen a los hombres cabales y solidarios*

De las citas anteriores podemos asegurar las siguientes dos vinculaciones: (siempre el primer término proveniente del nivel 3)

a.

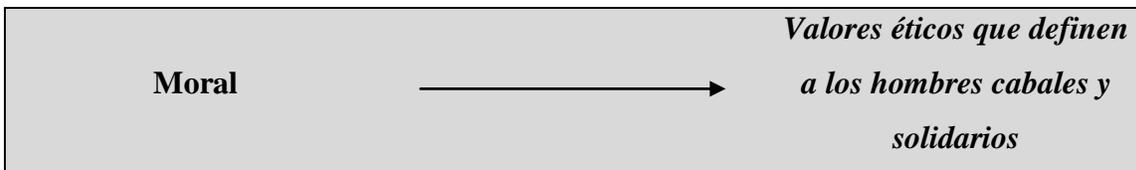




El vocablo “experiencias” en el análisis se refiere al camino recorrido de los trabajadores no docentes en el amplio sentido de la palabra, ya sea dentro de FRH o fuera de ella para reforzar sus presunciones básicas. El resultado de esas experiencias será determinante en el aporte para la transmisión de productos culturales a los hombres y mujeres que se formen como profesionales en la Institución, siendo principal su valoración cualitativa.

Ahora bien, como la vinculación anterior no termina de aclarar si el saldo de experiencias tomadas es positivo o negativo, deberemos analizar la vinculación que sigue:

b.



Si quisiéramos referirnos a los parámetros moralmente aceptados y constituidos de los agentes, vemos que esto se explica en la relación necesaria que guarda con los principios rectores promulgados por la organización de orden superior, reforzando la formación ética, cabal y solidaria de sus profesionales formados. No pudiera esta declaración estar en contraposición con el comportamiento de los no docentes por tratarse de una visión compartida e instituida.

En coincidencia con lo anterior, la misión proclamada de FRH sostiene que la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos son valores principales que completan el cuadro.

A partir de estas relaciones se demuestra la transformación de los valores en presunciones básicas que E. Schein plantea al comienzo del apartado



Siguiendo con la construcción conceptual y apreciado en el sentido inverso, los valores mencionados anteriormente **ética**, **hombres cabales** y **solidarios** (de la visión compartida que asumen como propia los trabajadores para llevar a cabo su tarea diaria) predecirán buena parte de las creaciones que puedan observarse en el nivel de los artefactos.

Pero como relata C. Argyris y D. Schön (1978) en el texto de E. Schein ya nombrado, *si estos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural es probable que solo lleguen a ser vistos como valores añadidos los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir (nivel 1) en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando.*

Esta situación potencial, se esclarecerá más adelante cuando tengamos un escenario aproximado de los artefactos y creaciones, la identificación de los procesos claves y la medida de eficiencia relacionada a la diligencia y a la responsabilidad compartida de los trabajadores, para llevar a cabo una acción que pueda ser valorada por los estudiantes.

g. Nivel 1. Artefactos y creaciones en FRH

Como ya se ha insinuado en la estrategia metodológica planteada para el análisis de la cultura organizacional, ahora es el turno de identificar las producciones manifiestas de los trabajadores no docentes que representan situaciones visibles, tangibles y audibles en la evolución de las presunciones básicas y los valores compartidos a través de la experiencia y el aprendizaje entre los agentes, la organización y agrego un tercer factor interventor que son los estudiantes para la transmisión de los productos culturales.

Se permite la incorporación de este tercer factor puesto que la descripción de los artefactos y las creaciones llamados de otro modo, los procesos y procedimientos, la generación de documentos (más adelante *disposiciones organizacionales*) y la forma de comunicar, encuentran su razón de ser en la demanda suscitada de los alumnos (o



eventualmente los aspirantes a ingresar en FRH). O sea, vienen dados por el entorno *físico y social* en el que está envuelta la organización

En resumen:

Visible	Tangible	Audible
Procesos y procedimientos	Documentos generados	Formas de comunicar

Comencemos describiendo algunos de los procesos representativos de FRH manifestados por el comportamiento de los no docentes y relacionados con lo que se puede observar siendo que *los integrantes de la cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no siempre es posible interrogarlos sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo*¹¹.

Es simple descubrir para el ojo entrenado del consultor externo, las acciones que caracterizan una operación al comienzo, en el medio o al final del procedimiento, siendo que se exhiben evidencias concretas de lo que está sucediendo. Como ejemplo podemos indicar el recorrido que hacen los papeles de un lado al otro siguiendo las disposiciones que la organización determina para llevar a cabo una tarea. Esa representación cuasi teatral puede apreciarse sobre todo (aunque no de manera exclusiva) en organizaciones de cierto perfil o con menos desarrollo tecnológico, que postergan el uso de los sistemas informáticos. En el caso de FRH esta situación (trasladar papeles) encarna un rasgo ineludible y vinculante (para todas las áreas pero no en todas las etapas de un proceso) y aún más, en cierta medida permite identificar la instancia en la que se encuentra un trámite, dependiendo del lugar donde se localice el documento.

Un aspecto importante relacionado con lo anterior es la ausencia o vulnerabilidad de los registros formales para identificar fehacientemente la instancia en la que se encuentra la tarea dependiendo casi exclusivamente de la iniciativa y responsabilidad del agente.

¹¹SCHEIN E.: “Cultura Empresarial y Liderazgo”, Plaza & Janes, Barcelona, 1988, pag. 31



Esto podría traer aparejado resultados inconclusos, puesto que son múltiples las razones latentes de interferencia.

Otro procedimiento típico es la conformación de comisiones *ad hoc* con representación de los cuatro claustros que permiten resolver diferentes situaciones dentro de la Institución pudiendo estar relacionadas con la adjudicación de becas, con la evaluación de la conducta de los alumnos, etc. La disposición de estas comisiones no se deja librada al azar y forma parte del protocolo establecido en diferentes ordenanzas. Se desprende de lo anterior que los tiempos para la resolución de un acontecimiento dependen en gran medida de la conformación de la comisión, de las reuniones que amerite el suceso en cuestión (incluidas las interpelaciones a las partes interesadas), de la interpretación de las normas para tal fin y de los despachos que surjan a propósito del conceso generado, en el mejor de los casos. Con este escenario eslabonado, donde cada paso necesita su momento, es apropiado inferir que no se trata de algo simple y rápido.

Por otro lado, un acontecimiento cotidiano que se manifiesta también en la conducta de los colaboradores de manera repetida, es la formalidad de ingreso a la Institución para comenzar con sus tareas que encuentra la similitud exacta de un espejo con el momento en que finalizan su participación del día. Los dos eventos requieren que el trabajador no docente se acerque a un punto de encuentro definido con el libro de asistencias donde rubrican su nombre y hora del hecho. La descripción de esa experiencia nos ubica en otro plano que merece la pena ser atendido puesto que no se trata de un procedimiento relacionado con la producción o con la búsqueda de eficiencia o eficacia para un objetivo operacional determinado sino que pertenece a la categoría de “rito o ritual” elaborada por T. Deal y A. Kennedy en su libro “Las empresas como sistemas culturales”. Fíjese el lector, que interesante concepto describen estos autores cuando explican que aquellos *son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de*



la compañía. En sus manifestaciones ordinarias (que nombraremos rituales) muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos¹².

En consonancia con la ampliación de la visión respecto del descubrimiento de diversas manifestaciones culturales que ofrecen los agentes no docentes se encuentra otra categoría diferente, también presentada por T. Deal y A. Kennedy, denominada “ceremonia”. Al cumplirse 25 años de servicio, los colaboradores reciben por parte de FRH una medalla que representa el tiempo de servicio y simboliza la dedicación, lealtad, respeto y afecto que se propician ambas partes. Estas ceremonias son especiales ya que: *sea en forma de espectáculos culturales o de celebraciones muy sencillas que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en su carrera, [...] ayudan a la compañía a festejar a los héroes, los mitos y los símbolos sagrados. Al igual que los hábitos, los rituales son un “lugar común” y se dan por sentado. Las ceremonias en cambio, son extraordinarias: toda la luz corporativa brilla sobre ellas. Las ceremonias ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan.*¹³

Convoquemos nuevamente a las disposiciones organizacionales de las que ya hemos hablado en el párrafo anterior, manifestadas a través de los documentos que estimulan el sentido de lo tangible dentro de los artefactos y creaciones.

La norma cultural imperante dentro de FRH, es la conformación de Resoluciones que provienen del Decano o del Consejo Directivo y marcan las pautas de acción para determinadas cuestiones novedosas, para los cambios en las formas de hacer las cosas o para dejar sin efecto alguna situación dada de alta con el mismo mecanismo. Este producto de la organización es un rasgo cultural determinante que identifica a todo el conjunto de la Institución, aporta el carácter de “última palabra” y no admite discusión válida, salvo en el ámbito que corresponda.

¹² pag. 15 del mencionado libro

¹³ pag. 68 del mencionado libro



Este símbolo es el resultante local de una manifestación superior y nacional denominada Ordenanza, proveniente del Consejo Superior de la UTN que generan el mismo efecto con jerarquía mayor, afectando la absoluta (y utópica) autarquía de cada Facultad Regional.

Pero no todos los procesos o procedimientos de la organización se resuelven conforme a lo fehacientemente documentado por las disposiciones organizacionales (de hecho existen procesos sin documentar como sucede en cualquier organización). Cuando aquello ocurre producto de diferentes circunstancias como la dinámica coyuntural, los requerimientos del cliente externo o los cambios internos, aflora lo que se conoce vulgarmente como “usos y costumbres”. Es el caso de una disposición organizacional anterior reformada por una Resolución de Decano o de Consejo Directivo ulterior que no encuentra correlato con su aplicación porque los usos y costumbres se arraigan en la metodología de trabajo impidiendo romper la inercia para generar el cambio.

La explicación al efecto anterior alcanza el estudio de los niveles culturales de la organización cuando se menciona la transformación de los artefactos en valores y estos a su vez en presunciones básicas. Bajo el mismo paraguas conceptual encuentra sentido el procedimiento que obtiene la potencia necesaria para realizarse por defecto o simple sospecha y saltar el estado de lo "compartido". Esto ocurre por tres motivos: el carácter de verdad revelada que propician las Resoluciones; el tiempo que pudiera transcurrir para generar el cambio entre los procedimientos, reemplazando Resolución por Resolución; y por último, el accionar de los colaboradores para resolver lo cotidiano de acuerdo a sus propias convicciones.

Ahora bien, entre los procesos y procedimientos, y las disposiciones organizacionales el elemento vinculante es la comunicación que como tal, marca un estilo propio en la cultura y en el comportamiento de las personas, ofreciendo una importante barrea de entrada a aquellos que no lo comparten o no lo comprenden.



Si definimos comunicación encontramos que la palabra proviene del latín *communicāre*. Entre otras acepciones descritas por la Real Academia Española (RAE), podemos mencionar las que tienen relación con el nivel de producciones en la organización. De este modo vemos que:

<i>RAE</i>	<i>Nivel 1</i>
<i>Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene</i>	<i>Procesos y procedimientos</i>
<i>Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito</i>	<i>Disposiciones organizacionales</i>
<i>Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor</i>	<i>Formas de comunicar</i>

Cada una de ellas es válida dependiendo de su aplicación y cobrará mayor sentido la descripción que mejor se ajuste al escenario y sus actores. Esto es del todo válido y sumamente complejo de identificar si no fuera por el relacionamiento expuesto en el cuadro anterior.

Fíjese Ud. cuan oportuno resulta el hecho de hacer partícipe a otro de lo que uno tiene, transmitiendo los procesos y procedimientos de la organización, en definitiva sus saberes y experiencias; cuanto valor tiene para la cultura conversar o tratar con alguien de palabra o por escrito a la hora de unificar los criterios de acción a través de las disposiciones generales y los usos y costumbres. Pero todo lo anterior se encuentra presente en las formas de comunicar teniendo por sabido que las señales y el código común debe estimular la necesidad de participar de la tarea a los colaboradores y empoderarlos para alcanzar el objetivo. De ese modo, si nos referimos a las maneras o formas que tenemos las personas de hacer saber a otro, qué sentimos, qué pensamos, qué creemos, no hace falta decir que el complejo mundo de la comunicación tendrá especial relación con el desarrollo de cada uno de los sentidos.



Cuando estrechamos la mano, cuando olemos, cuando observamos y cuando escuchamos estamos recibiendo y transmitiendo información. De este modo cabe decir que *es imposible no comunicarse, dado que el comportamiento es una forma de comunicación y como no existe el no comportamiento por propiedad transitiva tampoco existe la no comunicación*”¹⁴

Como refuerzo del concepto anterior, la propuesta de P. Watzlawick, J. Beavin y D. Jackson, avanza indicando que *si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, de comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y por ende, también comunican*. Es adecuado mencionar que los autores, abordan el tema desde una perspectiva particular, puesto que se nutren de las ciencias exactas para ratificar conceptualizaciones de las ciencias sociales; esto se evidencia en el vocabulario y en la manera matemática de validar sus observaciones.

Si continuamos en la vía del constructo paradigmático de la comunicación en FRH, podemos decir que, según el modelo de C. Shannon y W. Weaver¹⁵, los elementos presentes para que se considere el acto de comunicar son:

- a. Emisor o codificador: es quien emite el mensaje y selecciona los medios adecuados para transmitir lo que se quiere brindar, es decir, lo codifica para que el receptor lo pueda entender.*
- b. Receptor o decodificador: es la persona a la que se dirige el mensaje. Es el caso donde el receptor debe interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.*

¹⁴P. Watzlawick – J. Beavin – D. Jackson. “Teoría [Pragmática] de la Comunicación Humana”. Cap. II, pág. 49. Herder. Barcelona. 1981

¹⁵Bell System Technical Journal. 1948. “Teoría matemática de la comunicación”



c. Mensaje: es el contenido de lo que se quiere comunicar, el conjunto de ideas y sentimientos emitidos por el emisor y que transmite al receptor para que sean captados de manera efectiva por este último.

d. Canal: es el medio físico por el que se transmite el mensaje [...]. En la conversación cara a cara, será el aire, porque sus parámetros se estudian desde la física (considerado como gas ideal, es una suma de gases).

e. Retroalimentación: es una condición necesaria que surge del proceso [...] y se verifica cuando se recibe una respuesta deseada o no deseada. Si no existe realimentación, entonces solo hay transmisión de información.

d. Ruido: es todo aquello que interfiere con la transmisión del mensaje

Esta idea de identificar los elementos de la comunicación no es novedosa, pero sí valiosa al momento de trazar paralelos con la organización en estudio. Véase que no hay espacio en FRH para que el canal de comunicación tenga un papel preponderante, puesto que las disposiciones organizacionales en su gran mayoría se transmiten de forma escrita, considerando una ponderación diferente a este hecho que subsume al resto, en otras escalas de importancia. Un efecto derivado del canal, es el sentido de la dirección del mensaje que en FRH se manifiesta de manera vertical, desde arriba hacia abajo con carácter de mandato, que limita una eventual retroalimentación, transformándolo en información compartida. En esa descripción la organización no hace lugar a las interferencias o ruidos en la información que proporciona puesto que el margen interpretativo se circunscribe a lo que está escrito.

Todo lo anterior hace presumir que el código (de comunicación) común es absolutamente propio de cada cultura y FRH no es la excepción.

Pero,

¿Qué es realmente el código de comunicación común o CCC?

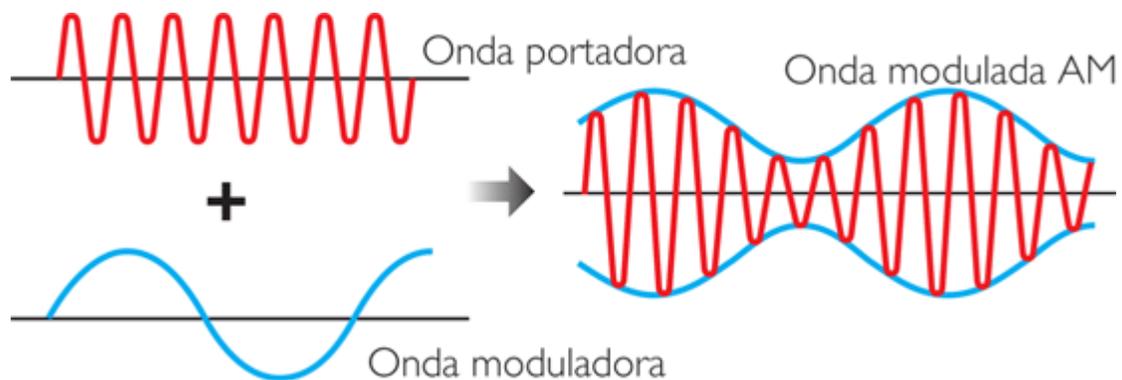
En respuesta a la pregunta, en última instancia y con intención de vincular dos ciencias diferentes como la ingeniería y la comunicación, presento un ejemplo diferente para explicar cuál es la forma que permite el entendimiento organizacional marcando el camino de los agentes en la búsqueda de los objetivos.

Sin entrar demasiado en el tema, se dice en ingeniería de telecomunicaciones¹⁶ que, para transmitir un mensaje es necesario un emisor o codificador, tener en cuenta el medio que transportará la señal y un receptor o decodificador que capte la onda e interprete el contenido.

Hasta ahí, no hay diferencias con el modelo matemático de C. Shannon - W. Weaver.

Avanzando un poco más vemos que, para que todo lo anterior suceda, el mensaje que se desea transmitir (onda portadora de mensaje) debe estar “atrapada” por otra que oficie de vehículo (onda moduladora, en amplitud o frecuencia).

Gráficamente,



Fuente: imagen representativa disponible en isamedinallauca.blogspot.com.ar

A su vez, el receptor que capta la señal completa (onda modulada) y desea interpretar el contenido del mensaje, antes que suceda cualquier otra cosa, “reconocerá” los parámetros dentro de los cuales viajan los datos que realmente le sirven, o sea un

¹⁶Marco teórico básico de ingeniería en telecomunicaciones. Disponible en: J. E. Briceño M. “Transmisión de Datos”. Mérida, Venezuela. 2005. <http://www.serbi.ula.ve/serbiula/libroselectronicos/Libros/trasmisiondedatos/pdf/librocompleto.pdf>



código de comunicación común (CCC) u onda moduladora y dentro de esos límites iniciará la decodificación.

Veamos que resulta de la analogía si decimos que todos los miembros de una organización llevan incorporada la capacidad de manejar los mismos parámetros dentro de los cuales se manifiestan, codifican y decodifican los mensajes para que se produzca la sinergia necesaria y como resultado de ello se comprenda la consigna propuesta para cumplir de forma eficaz con la labor diaria.

En sintonía con lo expresado, podemos decir que esta “onda moduladora” se verá como el límite del terreno de juego para desarrollar un encuentro. Refrenda lo anterior, Ernesto Galeano y su consideración respecto de la comunicación entre personas cuando la define como un *“proceso mediante el cual, un emisor transmite a un receptor a través de un código común a ambos, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información y así persuadirlo según convenga a sus propósitos”*¹⁷

h. Modelización de la cultura en FRH

Haciendo un breve repaso de todo lo que hemos visto hasta aquí, podemos decir que desde la creación de la UON y su transición a UTN, la estructura de gobierno Universitaria reconoció la representación de los trabajadores no docentes y su constitución como cuarto claustro. Esto hizo que más tarde surja una asociación gremial (APUTN) que los nuclea y celebre los sucesivos convenios colectivos de trabajo englobando sus deberes y derechos. Seguido a ello se mencionó el momento en el que FRH fue reconocida como tal en el año 1972.

Para la construcción clásica del modelo se definió el término cultura y organización resaltando sus puntos vinculantes. Se hizo alusión a la visión del creador e inspirador de la Institución J.D. Perón; se conceptualizó el término “cultura organizacional” y se orientó la obra a la definición que mejor se adapta al caso para identificar también la

¹⁷E. Galeano. “Modelos de Comunicación”. Ediciones Macchi. 1988. Extracto del libro de L.P. van Morlegan - J.C. Ayala - Mariano Bonelli, “El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones”. Cap. IX. Pearson. Buenos Aires 2011



transmisión de experiencias que dan lugar a la descripción del perfil para los trabajadores no decente. Fueron descubiertas por asociación las presunciones básicas; por antecedentes los valores que comparten los agentes con FRH; y por observación el producido propio materializado en los procesos y procedimientos, las disposiciones organizacionales y la forma de comunicar.

Por todo lo dicho, estamos en condiciones de presentar el modelo que caracteriza a la cultura organizacional de FRH no sin antes referirnos a los parámetros que utilizan T. Deal y A. Kennedy para clasificarla en cuatro categorías generales. Ellos hacen mención a dos factores de consideración y muy peculiares diciendo que *después de examinar cientos de corporaciones y sus ambientes, llegamos a la conclusión de que la mayoría de ellas puede clasificarse en cuatro categorías o tipos generales de cultura. Estas categorías están determinadas por dos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la compañía y la velocidad con que las compañías y sus empleados obtienen retroinformación sobre si sus decisiones y sus estrategias tuvieron éxito*¹⁸. Teniendo en cuenta esos dos factores de mercado identificaron una categoría que tiene fuertes puntos de contacto con FRH a la que denominaron *cultura del proceso* a partir de la cual *hay poca o ninguna retroinformación y los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen; más bien se concentran en cómo se hace*. En definitiva la definen como *organizaciones burocráticas*.

A partir del estudio de los niveles culturales en FRH y la clasificación burocrática que identifican los autores, se mencionan seis puntos de contacto que completan la modelización:

1. El bajo riesgo de mercado se traduce en el bajo impacto que produce el accionar cotidiano de los colaboradores en comparación con la magnitud de la organización y

¹⁸DEAL, Terrence & KENNEDY, Allan “Las Empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional”, Sudamericana, Bs.As., 1985,pag. 113



consecuentemente en la baja posibilidad de perder el empleo según indica el convenio colectivo de trabajo celebrado entre APUTN y UTN, en el artículo 119° que se adjunta como anexo a esta caracterización cultural.

2. La falta de retroalimentación respecto del resultado que provocan las acciones de los trabajadores no docentes en el mediano-largo plazo y para el macro entorno; así como también la ausencia de evaluaciones de desempeño, los *fuerza a concentrarse en cómo hacer su trabajo y no en lo que hacen*, con el aval que genera la confianza en sí mismos y la autodeterminación. Como resultado de esto *no tienen la menor idea de lo efectivos que son, sino hasta que alguien los culpa de algo* según especifican T. Deal y A. Kennedy.

3. La zona de residencia que adoptaron por opción propende a la caracterización del trabajador como parte de la cultura del proceso siendo que *tienden a agruparse en el mismo suburbio trasladando el orgullo por el lugar donde viven a la organización*, que en este caso es el mismo entorno. De esta manera la frontera que divide la vida personal y la profesional se permeabiliza y se conjugan las costumbres familiares y las experiencias en el distrito con la vida dentro de la organización.

4. Respecto de lo moralmente aceptado, la integridad de las personas se mide por la magnitud con la que protegen al sistema. Del mismo modo que protegen sus costumbres y forma de vida.

5. El significado de justicia como valor compartido se manifiesta en el hecho de la *perfección técnica* del proceso que requiere un alto grado de compromiso con las disposiciones organizacionales.



6. Las formas de comunicar los hechos relevantes son fundamentalmente realizados por escrito aludiendo a la conformación de Resoluciones como disposición organizacional de excelencia.

i. Cuadro resumen. Clasificación de los elementos culturales en FRH

<u>Artefactos y creaciones en FRH</u>					Creación de APUTN año 1982. Suceso que refuerza las conductas de los trabajadores <i>no docentes</i>
Procesos		Disposiciones		Formas de comunicar	
<u>Valores compartidos con FRH</u>					
Justicia		Solidaridad		Respeto por los DDHH	
<u>Presunciones básica: Perfil del trabajador <i>no docente</i> en FRH</u>					
<u>Características</u>	<u>Costumbres</u>	<u>Educación</u>	<u>Experiencias</u>	<u>Moral</u>	
Residencia en la misma zona	Vida en familia	Formación secundaria	Compartidas dentro y fuera de FRH	Ética Hombres cabales Integridad	
Creación de FRH en el año 1972					
<u>Visión del creador UON-UTN</u>					
Concepciones culturales	Virtudes ciudadanas	Confianza en sí mismo	Determinación		

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO II

MODELO DE ADMINISTRACIÓN EN FRH

a. Concepto de Administración

Mucho se ha dicho hasta el momento respecto del significado de “administración” para los procesos, tecnologías, personas, etc., en la búsqueda de alcanzar y optimizar los objetivos que la dirección se propone, tanto en organizaciones del sector público, privado o mixto.

Tal es el caso de I. Chiavenato cuando propone que *la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.*¹⁹

Ahora bien, veamos que significa el término "administración" para H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice: *es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:*

1. *Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar*
2. *La administración se aplica a cualquier tipo de organización*
3. *También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.*
4. *La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado*

¹⁹CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001. pag 3.



5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia y la suma de las dos para lograr la eficacia²⁰

Cuando desagregamos ambas definiciones encontramos puntos de contacto que se repiten en todas las conceptualizaciones de administración relevadas, independientemente del sesgo o ideología de los autores o sector al que hagan referencia. Una manifestación clara de ello es la mención conjunta que proponen respecto a la identificación de los *objetivos o las metas* como primera medida, que no por casualidad se desprende de la misión que las organizaciones transmiten. Otro aspecto que necesariamente se aborda es la *planeación o diseño* administrativo que será tan particular como empresas u organizaciones existan. No se omite del relato, la referencia a los recursos que deben ser administrados en algunos casos de manera más elocuente que en otros; tampoco se deja a un lado el bucle que contempla el control del proceso administrativo como retroalimentación del sistema. Pero sistemática y fundamentalmente, todos los autores que escriben sobre administración en las organizaciones hacen alusión a la búsqueda de eficacia, eficiencia y efectividad.

En resumen, se presenta en el siguiente cuadro, los aspectos característicos y representativos que tiene en cuenta el estudio de la teoría administrativa y que nos servirán de guía para el caso de FRH

Teoría de la administración				
Identificación de los objetivos o metas organizacionales	Planificación y diseño de la gestión administrativa	Recursos que deben ser administrados	Control del proceso de administración	Búsqueda de eficacia, eficiencia y efectividad

Fuente: elaboración propia

²⁰KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: “Administración: Una Perspectiva global”, Editorial McGraw Hill, 2012. pag. 4



b. Aspectos característicos y representativos. Construyendo el modelo de gestión en FRH.

A partir de las consideraciones del apartado anterior, estamos en condiciones de identificar los aspectos característicos y representativos de FRH que constituyen los pilares destacados para la descripción de su modelo de gestión.

Como primera medida, si quisiéramos saber cuál es el objeto o la razón de ser FRH, no hace falta más que remitirnos al análisis de los niveles culturales, cuando se expusieron los valores y la misión de la organización. Al solo efecto de refrescar ese momento y ampliando los fundamentos de su existencia diremos que FRH busca *formar ciudadanos capaces de enfrentar exitosamente los desafíos del mundo moderno y aptos para construir una sociedad más abierta, justa y basada en la solidaridad, el respeto de los derechos humanos y el uso compartido del conocimiento y la información*²¹.

Como vemos, no solo se limita al hecho de formar profesionales en las diversas áreas de ingeniería sino que incluye otros aspectos que completan el cuadro de situación. Ahora bien, aquel objetivo trascendental o máximo, se ve alimentado por múltiples objetivos intermedios o menores que aportan a la causa central y se manifiestan a través de dos aspectos: la planificación y el diseño de la gestión administrativa.

La planificación encuentra un importante punto de partida en el *calendario académico*²² analizado por la Comisión de Planeamiento dependiente del Consejo Directivo a propuesta de la Secretaría Académica y entre otras cosas establece: la fecha de inicio y de finalización del ciclo lectivo, los recesos académicos, las fechas de llamados a examen final, las fechas para reinscribirse a las asignaturas anuales y cuatrimestrales en todas las especialidades y los días que no se realizarán actividades administrativas, administrativas y estudiantiles o solo estudiantiles. Esa planificación que podemos considerar maestra por su horizonte temporal y el alcance, obedece a un diseño de

²¹Misión FRH. Disponible en www.frh.utn.edu.ar

²²Disponible en www.frh.utn.edu.ar

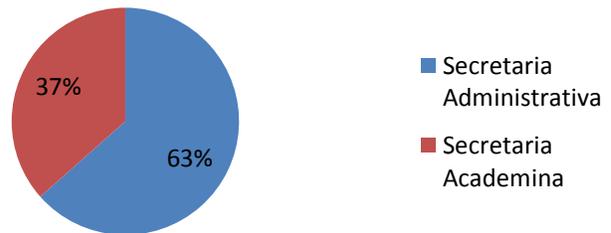


gestión administrativa característico para la organización, que se sustenta en dos grandes grupos de acciones:

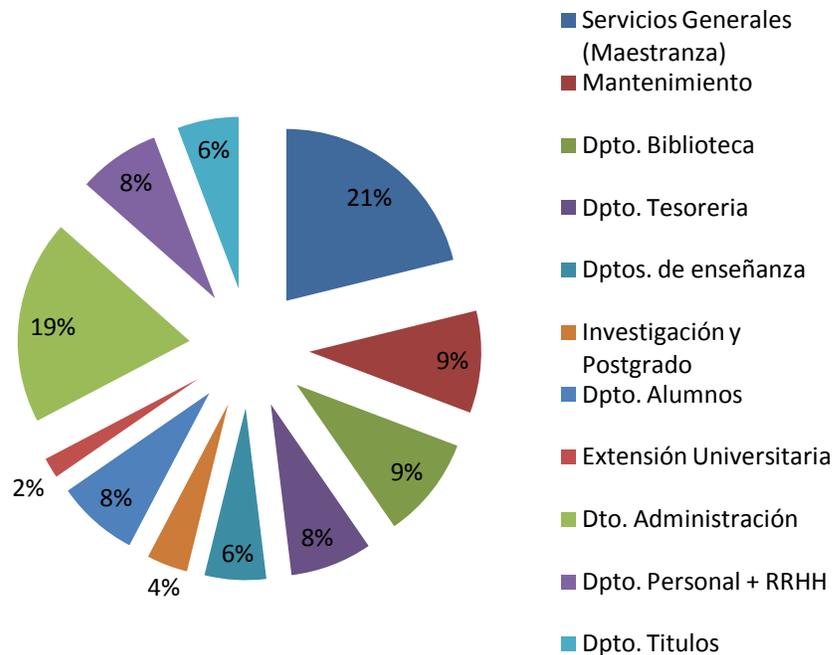


En el siguiente gráfico puede observarse el porcentaje de colaboradores que atienden las acciones referidas a la Secretaría Administrativa (33/52) y el porcentaje de colaboradores que atiende las acciones referidas de la Secretaría Académica (19/52).

No docentes agrupados por Secretarías



No docentes por área de gestión





Del mismo relevamiento para los 52 colaboradores consultados, pudimos apreciar en el gráfico de la página anterior, una descripción del escenario con suficiente precisión en la distribución de los puestos.

c. Identificación de los sectores claves en FRH

Convergiendo nuevamente dentro de la línea de investigación, es oportuno recordar que la función primordial de FRH se manifiesta en la transformación de los estudiantes en futuros profesionales dentro de las carreras de ingeniería. Por consiguiente la gestión de los departamentos dependientes de la Secretaría Académica serán preponderantes en el estudio del caso. Esta consideración no resta mérito alguno a las acciones dependientes de la Secretaría Administrativa ni mucho menos; solo obedece a la construcción de parámetros relacionados a la situación de análisis.

En función de lo dicho, a propósito de la planificación modelada en el calendario académico y teniendo en cuenta la mención que se hiciera a las áreas de gestión en la que participan los trabajadores no docentes con el gráfico antepuesto, estamos en condiciones de afirmar que los sectores claves en la gestión académica son:

El Departamento de Biblioteca	Los Departamentos de Enseñanza	El Departamento de Alumnos
--	---	---------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Para sumar precisiones, serán clasificados como *sectores claves* los que ostenten las siguientes dos características claves pero no en forma simultánea: la primera de ellas debe ubicarlo (al sector) como referencia en el calendario académico para realizar las consultas de rigor en base a la planificación del ciclo lectivo. La segunda los coloca como punto de encuentro natural entre los alumnos para llevar a cabo tareas académicas relacionadas con la carrera.



d. Identificación de los procesos claves en FRH

A su vez, cada uno de estos sectores claves tendrá mayor peso en relación a los otros, determinado por la cantidad de *procesos claves* que desarrollan. Para nuestro caso, cada uno de los procesos claves será determinado como tal, si cumple con dos características que deben manifestarse de manera simultánea: como primera medida, la cantidad de solicitudes para ponerlos en funcionamiento resulta determinante. En segunda instancia, el tiempo en el cual deberá concretarse el proceso para dar una respuesta adecuada será concluyente.

Con esas premisas el Departamentos de Biblioteca y el Departamento de Alumnos son los sectores claves que desarrollan un conjunto similar de procesos claves en función a la cantidad de solicitudes que los activan, sobre todo por tratarse de dos dependencias a las que concurren todas las especialidades de grado sin excepción. Sin embargo será el Departamento de Alumnos el que deberá ofrecer respuestas en el tiempo establecido por lo planificado en el calendario académico y en las disposiciones generales normadas para tal fin.

Como consecuencia de la conclusión obtenida en el párrafo precedente; específicamente podemos referirnos a dos procesos claves que resultan representativos:

1. La solicitud de reinscripción a materias anuales y cuatrimestrales establecida por el calendario académico (adjunto como anexo) en los primeros quince días de marzo del ciclo lectivo en curso, donde necesariamente confluirá la totalidad de estudiante de FRH.

2. La solicitud de los certificados de materias cursadas y aprobadas y de alumno regular determinando por la Ordenanza 1180/08 (ver anexo) para participar del otorgamiento de becas UTN por el que históricamente pasan un número tal de alumnos que supera en proporción de 10 a 1 a los trabajadores no docentes del sector clave en este caso.



e. Identificación de los puestos claves en FRH

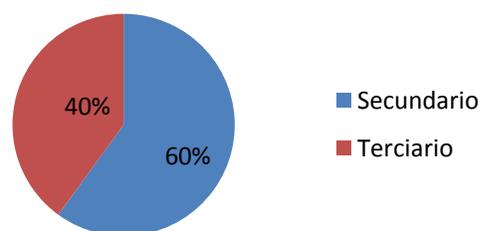
Como consecuencia de lo mencionado hasta aquí, se desprende que serán considerados como puestos claves todos los relevados en el inventario de recursos humanos que presten servicio en el sector clave determinado anteriormente y que participen de los procesos claves a los que se hiciera referencia.

Un sector clave dentro de FRH - Departamento de Alumnos
Dos procesos claves representativos
Cinco puestos claves relevados

Fuente: elaboración propia

A continuación repasaremos las características representativas de los cinco colaboradores no docentes relevados en los puestos claves que le permitan al lector de esta obra ubicarse en el contexto situacional y de gestión para el modelo administrativo de FRH; sin pasar por alto que cada uno de estos agentes constituyen el principal recurso del sector aludiendo al hecho de su preeminencia para la concepción burocrática.

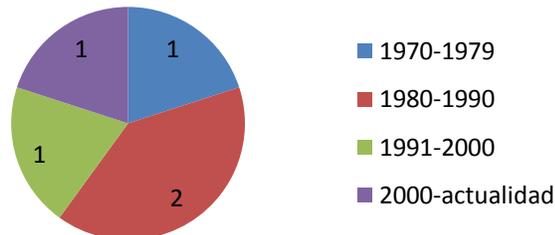
Máxima escolarización finalizada



Fuente: todos los gráficos de torta son de elaboración propia



Fecha de ingreso a FRH



Agrupamiento y categoría, promociones alcanzadas (cantidad de ascensos), antigüedad en FRH y máxima escolarización finalizada:

Agrupamiento: ADMINISTRATIVO				
Categoría 02	Categoría 03	Categoría 04	Categoría 05	Categoría 07
Un agente	Un agente	Un agente	Un agente	Un agente
Tramo mayor		Tramo intermedio		Tramo inicial
Promociones alcanzadas				
4	1	1	1	0
Antigüedad (años)				
33	39	36	21	6
Máxima escolarización finalizada				
Secundario	Secundario	Secundario	Terciario	Terciario

Fuente: elaboración propia IRH

Del cuadro emergen diferentes situaciones que requieren una interpretación analítica; por consiguiente será necesario incluir material teórico y reglamentación de apoyo que sustenten las conclusiones parciales a las que arribaremos.



El agrupamiento administrativo se describe en el artículo 125° del convenio colectivo de trabajo celebrado entre APUTN y UTN como aquel que *incluya al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de las tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos*. Recordará el lector que al comienzo de esta obra hemos hecho alusión a la separación por tramos de categoría. Dicha separación se oficializa en virtud de las funciones que deben desempeñar cada uno de los agentes. De este modo, ampliando la descripción del artículo, el *tramo mayor (01-02-03) incluirá a los trabajadores que cumplan las tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquellas. El tramo intermedio (04-05) incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial (06-07) que incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental*.

Nótese la caracterización peculiar que indica el relevamiento del sector clave en cuestión, siendo que cada uno de los agentes se ubica en un puesto clave ineludiblemente definido por la categoría que lleva asociada. Esta situación podría deberse a un hecho fortuito o a la reacción inequívoca de una cultura organizacional que se sustenta en el énfasis por su estructura, según I. Chiavenato *referida sobre todo a planear y organizar los órganos y cargos que la componen, y a dirigir y controlar sus actividades para comprobar que la eficiencia organizacional es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios*²³.

²³CHIAVENATO, Idalberto: "Administración Teoría, Proceso y Prácticas" Editorial McGraw Hill, 2001. pag 11.



A su vez, la misma esquematización referida a las categorías que detentan los agentes claves y que se exponen en el cuadro, podrían deberse a otra casualidad o podría estar relacionado con la “Teoría de la Burocracia” de Max Weber. En la mencionada teoría, y parafraseando a su autor, I. Chiavenato determina con claridad y suficiencia desde el comienzo, que el término burocracia *no tiene el significado peyorativo de uso popular sino el significado técnico que identifica ciertas características de la organización formal orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia*²⁴.

Esta aclaración sirve de piedra angular al modelo “ideal” de organización burocrática (M. Weber), en donde se destacan siete dimensiones características entre las cuales hay una que conecta claramente con la realidad de FRH denominada el *principio de la jerarquía: siendo que la burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado solo tiene un jefe. De ahí la estructura piramidal de la burocracia* (y agrego en este caso “verticalista” del constructo cultural en base a la visión del creador -J.D. Perón- y a las presunciones básicas).

Al mismo tiempo y con la misma precisión, los ascensos alcanzados y la antigüedad en la Institución para cada colaborador, encuentra otra relación con la dimensión atribuida a la *profesionalización del empleado* haciendo alusión a la *indeterminación contractual en el tiempo* y a la adopción del plan de carrera que ésta les proporciona o como M. Weber menciona *siguen la carrera de la organización*.

No obstante, el comportamiento de los individuos se verá afectado por variadas situaciones entre las que se destacan la influencia de la cultural organizacional,

²⁴CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001. pag 15.



generando una distorsión en el modelo ideal de la teoría burocrática que Richard Hall²⁵ presenta como *grados variados para cada empresa*, diciendo que *cada dimensión varía en un continuo que va desde un mínimo hasta un máximo de gradación; en consecuencia, existen grados variables de burocratización en cada empresa*, que afectarán eventualmente la eficiencia de los sectores y los procesos claves dentro de la organización que articulan los mecanismos necesarios con los que se alcanzan los objetivos y las metas.

Lo mencionado y descripto hasta aquí sigue la línea argumental de la influencia cultural y el modelo administrativo de gestión burocrático con sus características distintivas pero haciendo especial énfasis en la consecución de la eficiencia. A continuación es menester develar en qué cuantía o porcentaje se ve manifestada esa eficiencia buscada, desde la mirada crítica del cliente externo.

²⁵HALL, Richard: “Organizaciones: estructura y procesos” Editorial Prentice-Hall. Madrid. pag 61-64. Extracto del libro en CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001. pag 16



CAPITULO III

EFICIENCIA EN FRH

a. Interpretación de eficiencia

Podríamos comenzar con una definición clásica de eficiencia explicando la relación que existe entre el resultado de lo producido y los recursos utilizados para tal fin, pero estaríamos describiendo con indudable aprecio por el sentido común, a una organización que pone especial énfasis en las labores, observando métodos, midiendo cada tiempo de ejecución de las acciones, etc. Todas esas cuestiones son atribuibles a Frederick Taylor (1856-1915), ingeniero norteamericano, considerado por muchos como el padre de la teoría administrativa moderna que inicio sus estudios a comienzos del siglo XX, obsesionado por los desperdicios que producían las industrias manufactureras de Estados Unidos, enfocando su análisis en el trabajo individual de los operarios que continuamente realizaban las mismas tareas en diferentes empresas, obteniendo resultados dispares cada vez.

Todo lo estudiado y escrito por F. Taylor es cierto y aún hoy vigente en industrias que requieren esa concepción de eficiencia, basada en la productividad de los sectores, los procesos y los puestos claves.

Sin embargo, en el caso de FRH la definición, cuantificación y posterior relacionamiento de la variable eficiencia que buscamos, está asociada con la teoría administrativa que se orienta en la estructura o como definiera M. Weber en la *organización burocrática* ya descrita en los apartados anteriores; y se manifiesta a través del comportamiento de los agentes inmersos en un escenario *cultural enfocado en los procesos* a partir del aporte de T. Deal y A Kennedy.

Por consiguiente será necesario definir previamente otros conceptos como eficacia, desempeño y rendimiento, motivación y compromiso, calidad de servicio y clima laboral, dándole un marco de legitimidad al constructo de eficiencia que investigamos en la presente obra.



b. Concepto de eficacia

Para comenzar, es conveniente presumir de algo más próximo a la realidad que muestra la vida cotidiana de las organizaciones prestadoras de cualquier servicio. Tal es el caso de aquellas que ostentan la categoría de eficaces asumiendo el hecho de alcanzar los objetivos que se han planteado. Cuántas veces habrá pensado el lector que requirió el servicio de algún prestador: “Solo le he pedido que cumpla con lo pautado” o “Me conformo con lo mínimo e indispensable”, dando por sentado que ser eficaz es el primer gran paso hacia algo aún mejor. Y es cierto, ser eficaz en un sector, en un proceso o en un puesto determinado representa puertas adentro de cualquier organización una fortaleza que será valorada por los clientes externos que vean satisfecha su solitud. Ahora bien, la eficacia no sucede como consecuencia del libre albedrío de las cosas, se sustenta en una planificación que requiere entre otras cosas: tiempos de ejecución, clara división de las tareas, el compromiso y la valoración de cada colaborador, por lo tanto es necesario que la organización sea consciente y se permita accionar sobre su propia cultura si fuere necesario.

En línea con lo mencionado hasta aquí, Manuel Fernández-Ríos y José Sánchez explican que una corriente de pensadores parten del supuesto que *una organización es eficaz si consigue los objetivos para los cuales ha sido creada o que se han fijado para un determinado periodo [...]. La mayoría de los investigadores defensores de este modelo parten, implícita o explícitamente, de dos supuestos: a. Las organizaciones complejas tienen un objetivo último (llámese misión o función) hacia el que se han de dirigir y b. El objetivo último puede ser identificado, definido y medido empíricamente*²⁶. A partir de esta apreciación vemos que existen puntos de contacto con FRH siendo que es una Institución compleja por estar incluida en otra de orden mayor; por la cultura organizacional descrita que se manifiesta a través del comportamiento de los trabajadores no docentes; y por manifestar abiertamente su misión y su función

²⁶FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel y SÁNCHEZ, José C., “Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1997. pag. 180



que podrá ser medida o cuantificada en base a la experiencia o a la observación de los hechos como ha sucedido hasta aquí.

c. Conceptos de Desempeño y Rendimiento

Cuando definimos el concepto de administración y se establecieron los parámetros que tiene en cuenta la teoría administrativa, quedaron pendientes de abordar los últimos dos. Uno de ellos es el *Control de los procesos* (el otro: “*Búsqueda de eficacia, eficiencia y efectividad*” está en proceso de esclarecerse).

Entonces:

¿De qué manera se pueden controlar los procesos administrativos en una organización que no tiene registros fehacientes e históricos del desempeño y el rendimiento de sus colaboradores asumiendo naturalmente, una relación directa entre ambos?

¿En un modelo de administración burocrática tiene sentido parametrizar el desempeño de los colaboradores y posteriormente cuantificarlo a partir de su rendimiento, habida cuenta de la dimensión de *profesionalización del empleado* expuesta por M. Weber y anteriormente convocada para otros momentos del análisis, *que los supone especialistas, gracias a la división del trabajo*?

Una tendencia en administración, manifiesta que las organizaciones deben incluir en el control de sus procesos, sistemas de gestión que permitan identificar desvíos a lo planeado y situaciones que conspiran contra el objetivo planteado. De esta manera *en el subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, la evaluación de desempeño [...] ocupa un lugar destacado. Por la importancia estratégica de la gestión de RH en la actualidad [...] se convierte en un requisito ineludible para que la gestión de los negocios de la empresa (léase organización) tenga un correlato en la gestión de las personas que llevan adelante esos negocios*²⁷ según indica Luis Pérez van Morlegan. Y agrega, *mediante la evaluación de los agentes de una organización se puede obtener*

²⁷ PEREZ VAN MORLEGAN, L., AYALA Juan Carlos: “La gestión moderna en recursos humanos”, Eudeba, 2012. pag. 399



una información confiable sobre el grado de motivación de los empleados y su identificación con los objetivos y valores de la compañía [...] (relación de la que ya hemos hablado y mucho en este trabajo). Y finalmente concluye diciendo: la evaluación de los empleados (cualesquiera fuera su nivel jerárquico) permitirá:

- *Proporcionar una adecuada retroalimentación (recuérdese el estudio de los niveles culturales en FRH y la clasificación burocrática que proponen T. Deal y A. Kennedy cuando se identifica en la pág. 63 de esta obra, los 6 puntos de contacto para completar la modelización cultural; más específicamente el punto número 2) a los empleados evaluados para que corrijan estilos de trabajo que puedan ser ineficientes desde la perspectiva del estilo de gestión organizacional (y agrego: teniendo en cuenta su cultura)*

Fíjese Ud. cuan oportuno resultarían la trazabilidad y las métricas de gestión, independientemente del modelo y la cultura organizacional imperante, siendo que de este modo serían evidentes y respaldadas objetivamente las situaciones que ameriten una intervención, en pos de mejorar los procesos claves a partir del desempeño y el rendimiento de los colaboradores.

d. Conceptos de Motivación y Compromiso

Esta puede ser la historia de cualquier individuo que se propone cumplir un objetivo o de un grupo de personas que comparten los mismos valores, potencian sus relaciones y descubren la sinergia que hace de los desempeños y rendimientos un camino para conseguir resultados extraordinarios. Esas dos afirmaciones encuentran una explicación en la *motivación* que se define como *la fuerza que impulsa a una persona realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas. O el impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad. Finalmente*



*entendemos por motivación al impulso que inicia, guía y/o mantiene el comportamiento hasta alcanzar una meta u objetivo deseado*²⁸.

Motivación es también el *término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares*²⁹

La motivación se puede clasificar en función de sus niveles: *inferior* o *superior*; como explica L. Huber en el capítulo 8, página 201, del libro “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, de la siguiente manera: *la inferior surge de los mecanismos psíquicos principalmente emocionales e instintivos (de naturaleza semi-consciente e inconsciente) y la superior surge de los mecanismos psíquicos racionales, impulsados o apalancados por la fuerza de voluntad (de naturaleza consciente). Es decir, mientras la motivación inferior es generadora de reacciones automáticas a estímulos o condiciones externas, la motivación superior es generadora de acciones libres, volitivas, impulsadas por la voluntad [...] asistida por mecanismos psíquicos racionales que le proveen información para decidir y actuar.* Esto explica, los niveles culturales de E. Schein, siendo que los artefactos y creaciones del *nivel 1* pudieran ser producto de los estímulos o motivaciones superiores proveniente de la conciencia. Mientras que los *niveles 2 y 3*, abstractos, subyacentes y soportados en las presunciones básicas pudieran ser accionados por las motivaciones inferiores, provenientes del inconsciente. No es casualidad que la clasificación de motivación este dividida en niveles asociándolo al hecho constructivo y estructural que propone E. Schein en el estudio de la cultura organizacional, por lo tanto es relevante tenerlo en cuenta.

En suma, la motivación puede ser también: *positiva* o *negativa*; clasificación tomada del propio L. Huber en el mismo texto, siendo *positiva cuando una persona se moviliza para alcanzar un placer o recompensa y negativa cuando la persona se moviliza para escapar de un dolor, castigo o reprimenda.*

²⁸PEREZ VAN MORLEGAN, L., AYALA Juan Carlos: “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, Pearson, Prentice Hall, 2011.Cap. 8 pág. 200

²⁹KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: “Administración: Una Perspectiva global”, Editorial McGraw Hill, 2012. pág. 388



Por consiguiente, una de las explicaciones a la *disfunción* que manifiesta la teoría de la burocracia permitiendo inferir el grado de eficiencia de las organizaciones que se manejan bajo esos patrones, es la denominada *propensión de los participantes a defenderse de las presiones externas* y está relacionada a la acción de evadir una situación dificultosa, molesta o irritable (motivación negativa), cuando el agente no docente es perturbado o incentivado a salir de su zona de confort para personalizar el tratamiento de determinada realidad, resistiéndose al cambio: *pues este representa una amenaza a la posición del empleado y su estabilidad [...] El empleado se siente más seguro y protegido con la rutina que domina, pues la conoce bien y no le impone amenaza. Para preservar y garantizar su esquema actual se opone a cualquier cambio o modificación de la situación*³⁰.

Ahora bien, existen múltiples teorías que hablan de la motivación y el comportamiento humano. Entre ellas podemos destacar: “La jerarquía de necesidades” de A. Maslow y su famosa pirámide; “La teoría de los factores higiénicos y motivadores” de F. Herzberg, que toma conceptos de la anterior; “La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades” de D. McClelland, identificando necesidades de *logro, poder* y *afiliación* luego de satisfacer las necesidades básicas; “La teoría de las expectativas” de V. Vroom compartida con L. Porter y E. Lawler, que establece la maximización de las recompensas y la minimización de los sufrimientos a partir de la toma de decisiones motivadas por la satisfacción de necesidades; etc. Sin embargo hay un escrito denominado “Las teorías de X e Y” de D. McGregor que tiene aspectos congruentes con la manera en que se manifiesta el compromiso en los colaboradores de FRH, influenciados por el modelo cultural y de gestión de la Institución, al momento de sensibilizar ciertas fibras para conseguir el resultado de la tarea basándose en dos supuestos antagónicos: los X más pesimistas en lo relativo al trabajo, los Y más

³⁰Anomalía de la burocracia: “Resistencia al cambio” del libro: CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001. pag 18



optimistas; pero como aclara el autor, son solo supuestos y en ningún caso representan verdades absolutas.

No obstante, en una organización con rasgos burocráticos como FRH, donde el principio de la jerarquía sustentado en órdenes impersonales guía las acciones de los trabajadores, tiene asidero el supuestos más pesimistas o X, al solo efecto de ser eficaz en la tarea sin agregar valor a la actividad.

e. Concepto de Calidad del Servicio

El término compuesto al que alude el título, deber ser desagregado para comprender en primera instancia a que se refiere el concepto “calidad” y en segunda instancia a que se refiere el concepto específico de “servicio”.

Muy brevemente diremos que, por “calidad” se entiende a todo proceso, actividad, producto, servicio, etc., realizado dentro de ciertos parámetros y de forma sistemática que representan para el originante y para el destinatario los estándares normalmente aceptados. Podríamos citar la definición de calidad de ISO, IRAM, etc. y todas confluirían en la misma apreciación. La pregunta aquí es ¿Cuáles son los parámetros de calidad estandarizados y normalmente aceptados (de un lado y del otro del mostrador, como vulgarmente se dice...) en FRH?

Cuando se trata de calidad en un servicio ofrecido, necesariamente se incluyen en el juego de los roles, las apreciaciones relacionadas a los supuestos básicos y presunciones de cada individuo, por consiguiente deben estar claramente definidos los alcances de la prestación para que se alineen a las expectativas del que la recibe. En el mismo sentido, la retroalimentación de información que permita identificar los efectos que genera la interacción al momento de la transacción es fundamental. Paradójicamente y en consonancia con la construcción del análisis en culturas burocráticas como las que definen T. Deal y A. Kennedy, la retroalimentación es limitada o inexistente, por lo que tanto los empleados y la organización encuentran difícil evaluar lo que hacen; solo sucede cuando sobreviene un reclamo o disconformidad.



f. Concepto de Clima Laboral

Las empresas contemporáneas redireccionan recursos en pos de monitorear el clima organizacional que se vive *intra company* para retroalimentar su sistema y poder corregir lo que hiciera falta (en su fin más noble) y/o para mostrarse en sociedad como marca empleadora de prestigio. En este sentido existen diferentes metodologías de aplicación para operacionalizar la variable “clima” que en algunos casos responden a normas internacionalmente aceptadas.

Great Place To Work, por ejemplo, es una organización que enuncia sus postulados para calificar el clima de las empresas y promueve un ranking de aquellas que se hayan sometido (en el sentido de querer participar) a sus estándares de medición. Su proceso de calificación se sostiene en cinco pasos dentro de los cuales está la evaluación propiamente dicho a través de encuestas a los empleados y el relevo de las políticas y prácticas registradas que utiliza la organización. Como ven, es un proceso arduo que le aporta solidez a la técnica.

La edición 2015 de la publicación *online* www.greatplacetowork.com.ar lista a las “mejores empresas para trabajar en Argentina” clasificadas por cantidades de empleados. Solo a modo ilustrativo, haremos referencia al listado de esas empresas evaluadas y posicionadas desde el primero al quinto puesto, con un límite en la dotación de 250 colaboradores. Para el caso fueron: DHL Express, Natura, SC Johnson, CMR Falabella y Hexacta.

En el caso de FRH, acomodaremos nuestro entusiasmo al hecho de conocer cuál es la apreciación y posterior valoración que tienen los estudiantes consultados, respecto de algunas situaciones visibles en la operatoria diaria de los colaboradores no docentes que en un sentido indirecto contribuyen al desenvolvimiento de las labores cotidianas y pudiera afectar el clima laboral y posteriormente a la eficiencia.



g. Concepto de Efectividad

En la repetición de los intentos por conseguir un resultado deseado se cuentan la cantidad de aciertos y de no aciertos tomando como parámetro limitante por ejemplo el tiempo de ejecución (también pudiera ser la cantidad de intentos). Su cuantificación como suma de acontecimiento puede expresarse en cantidad o porcentaje, dependiendo la consideración del observador.

Existen otras interpretaciones del concepto efectividad que no se ajustan al real sentido del vocablo, acercándolo a la eficacia según algunos autores; acercándolo a eficiencia según otros; o combinando ambos en una tercera posición.

A su vez la efectividad, en el afán por descubrir la repetición de sucesos deseados no tiene en cuenta la eficiencia, como tampoco se considera el efecto que genera o la causa que lo provoca. Solo se trata de identificar los tinos.

Las organizaciones con modelos de gestión administrativa adaptadas a las consideraciones burocráticas, no tienen en cuenta este factor “efectividad”, por considerarlo como parte de su esencia y por confiar en las *directrices que se transforman en fines, es decir que las normas y los reglamentos (elaborados en principio para alcanzar mejor los objetivos organizacionales) adquieren valor propio y dejan de ser medidos para convertirse en objetivos absolutos. El empleado se preocupa más por las reglas y los reglamentos de la organización que por su propio trabajo en esta*³¹.

Esta parece ser la idea imperante en un modelo como el descrito hasta aquí para FRH, haciendo especial caso a las disposiciones organizacionales por encima de los objetivos establecidos en ellas, siendo que la *formalización* representada por M. Weber como una de las siete dimensiones principales de la administración burocrática se haya absolutamente presente.

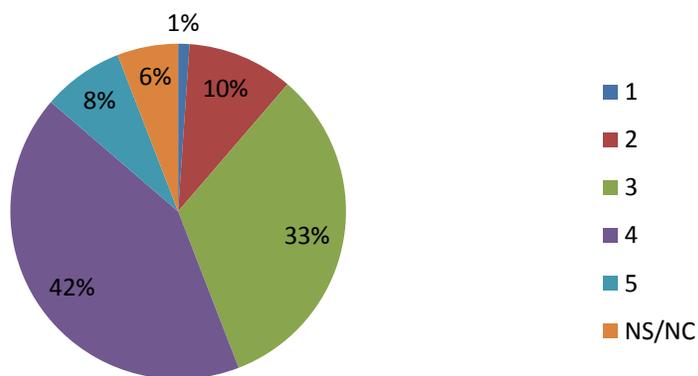
³¹ Anomalía de la burocracia: “Directrices convertidas en fines” del libro: CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001. pag 17



h. Eficiencia en FRH

Cada una de las descripciones, consideraciones y análisis ya enunciados nos permitirán interpretar el resultado de las encuestas que fueron realizadas a los estudiantes de FRH, respecto del Departamento de Alumnos identificado oportunamente, como el sector clave, por sus procesos y puestos claves. Sin demorarnos más, a continuación se exhiben los datos que tienen relación para nuestra investigación, con el desempeño y el rendimiento del trabajador no docente, según la apreciación de los alumnos.

Desempeño y Rendimiento



Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
1. El personal realiza la labor que espero	0	11	24	45	7	5
9. El Departamento me informa de forma clara y comprensible	1	8	35	37	7	4
13. El Departamento da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	2	13	28	39	5	5
15. El Departamento ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	1	9	31	38	9	4
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Departamento a mis consultas	1	6	33	35	8	9

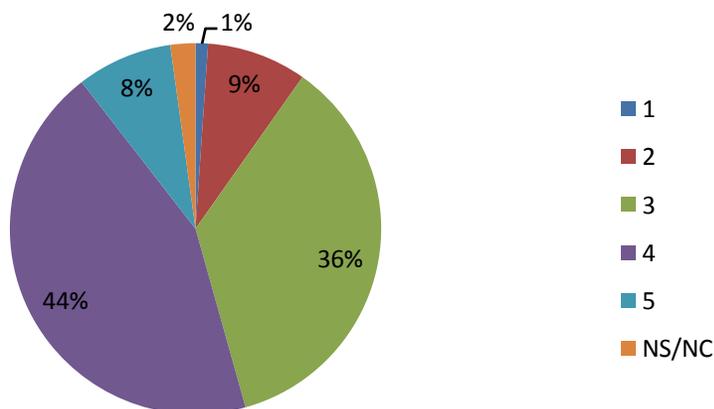


En este caso, el porcentaje de estudiantes que interpretó estar “de acuerdo” con el desempeño y el rendimiento de los trabajadores no docentes, fue del 42%.

Las cantidad de afirmaciones para la cuantificación de este concepto, representa en el total de la encuesta el 31.25%. Esto le da al lector una pauta del peso relativo que tiene.

Para motivación y compromiso:

Motivación y Compromiso



Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarme	1	7	28	43	11	2
8. Cuando acudo, no tengo problemas para encontrar a la persona que puede responder mis demandas	1	11	33	40	5	2
14. El Departamento se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	1	6	38	38	7	2

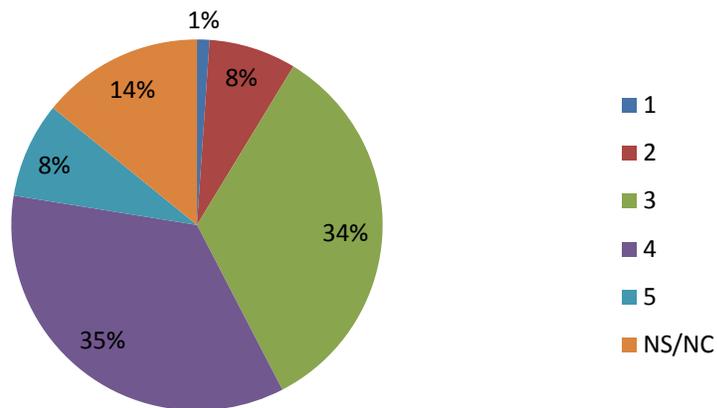
Una situación similar a la anterior ocurrió cuando se consultó a los estudiantes respecto del grado de motivación y compromiso que expresan los trabajadores, según su propio criterio. El 44% manifestó estar “de acuerdo” con las afirmaciones propuestas, y en un porcentaje similar al concepto anterior se mantuvo “indiferente” (33% y 36%



respectivamente). El peso relativo que tiene este ítem respecto del total de la encuesta es del 18,75%.

Para clima laboral:

Clima Laboral



Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	0	9	33	39	5	6
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	2	8	29	30	9	14
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otras dependencias de la FRH para facilitar su labor	1	4	31	28	9	19

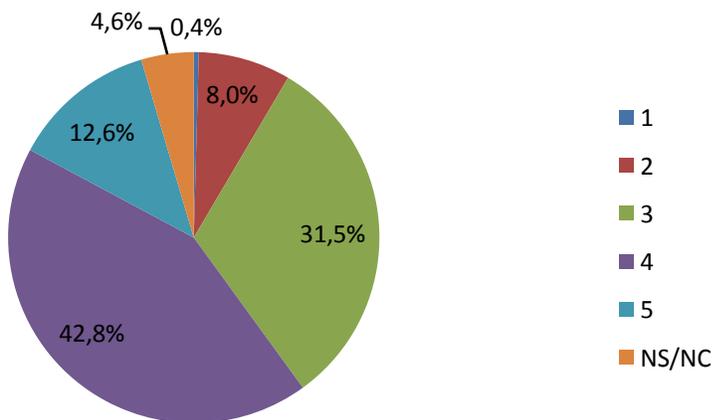
Vea que interesante resulta en este caso la interpretación de los estudiantes.



Al responder las tres afirmaciones anteriores, enunciadas de manera intencional para leer la “temperatura del termómetro” (como vulgarmente se denomina al clima laboral) en el Departamento de Alumnos, solo el 35% de los consultados respondió estar “de acuerdo” con lo expresado (casi la misma proporción se manifestó “indiferente” 34%). Esto hace pensar que, aún teniendo el mismo (y bajo) peso relativo que el concepto anterior (18,75%), generará un impacto relevante en el cálculo global de eficiencia, exhibido más a delante. Es coherente el resultado que indica el 48% (34% más 14%) de los consultados respecto de no conocer o no estar interesado de lo que ocurra en este aspecto. Este hecho se explicará con el análisis de la eficiencia correlacionada. Por otro lado, sería prudente continuar el estudio de este tema, porque podría representar la explicación de otros interrogantes.

Para calidad del servicio:

Calidad de Servicio



Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
3. El trato del personal es considerado y amable	0	6	31	43	11	1
4. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar	0	9	30	38	12	3

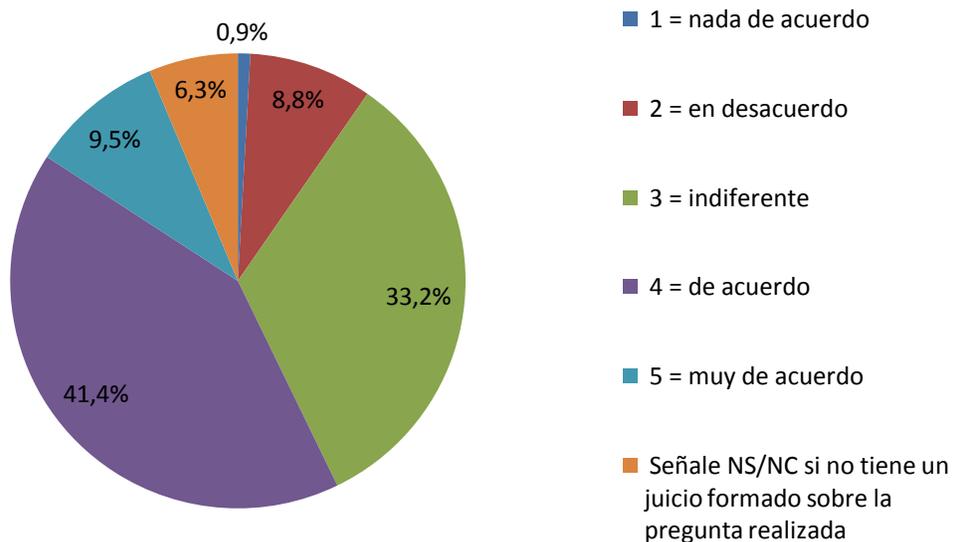


<i>Continúa de la página anterior</i>						
5. Cuando acudo por alguna consulta sé que encontraré las mejores soluciones	0	12	29	35	12	4
6. Como usuario, por experiencia, conozco las posibilidades que me ofrece el Departamento	1	5	25	40	11	10
7. El personal me da una imagen de honestidad y confianza	1	5	30	41	12	3

En este caso, nótese que la percepción de los estudiantes respecto a la calidad del servicio se ubica en un 55,4% (resulta de sumar 42,8% y 12,6%), manifestando un panorama positivo, siendo el concepto que mejor performance adicionada obtuvo.

Ahora bien, el resultado que arroja la encuesta respecto de la eficiencia, correlacionando la totalidad de las variables (desempeño y rendimiento, motivación y compromiso, clima laboral y calidad de servicio) es el siguiente:

Eficiencia correlacionada





En función del gráfico presentado en la página anterior, se mencionan algunas consideraciones preliminares que luego servirán para formular las conclusiones.

Como primera medida debemos aclarar a modo de repaso, el peso relativo que tiene cada agrupamiento de afirmaciones y su explicación:

Los conceptos *desempeño*, *rendimiento* y *calidad de servicio* son identificados por el cuestionario con el mayor peso relativo 31,25% (62,5% en suma) asignándole a cada uno cinco consignas. Esto se explica desde la óptica del cliente externo ya que se lo considera apto para responder interrogantes que pudieran tener relación directa con alguna situación que los vincule a los trabajadores no docentes del área en cuestión, durante su trayectoria en la Institución.

En contra posición, fueron asignadas tres afirmación a los conceptos *motivación*, *compromiso* y *clima laboral*, significando un peso relativo igual a 18,75% (37,5% en suma). La explicación de este criterio se sustenta en dos premisas: la primera tiene concordancia con una apreciación lejana respecto de lo que pudiera percibir el estudiante en cuanto al comportamiento manifiesto de los trabajadores, relacionado con la motivación y el compromiso hacia la tarea; la segunda consideración se basa en la propia realidad del sector clave (clima laboral), que debiera ser cuantificada por los actores principales o por algún tercero interesado (como hemos visto el caso *Great Place To Work*). Por esa falta de registros, procuramos ser suficientemente precisos en la formulación de las afirmaciones de manera que pudiéramos obtener resultados representativos, como ha sucedido en este caso.

De este modo, pudimos identificar que la eficiencia correlacionada es de 41,4% para los estudiantes que estuvieron “de acuerdo” con las afirmaciones presentadas y de 9,5% para los que estuvieron “muy de acuerdo”. En suma, es prudente decir que el 50,9% de



los alumnos consultados no presentaría objeciones a la eficiencia que manifiesta el comportamiento del personal no docente de la Institución.

A su vez, el 0,9% y el 8,8% se pronunció “nada de acuerdo” y “en desacuerdo” respectivamente, con la eficiencia de los agentes en cuanto al resultado de sus acciones en FRH. Esto haría pensar que el 9,7% de los alumnos consultados, podría presentar alguna disconformidad.

Finalmente el 6,3% y el 33,2% de la muestra poblacional dijo “no saber qué contestar” o ser “indiferentes” respectivamente, a las afirmaciones presentadas para inferir la eficiencia del sector clave.

Ahora bien, analizando los resultados observamos que, se cumple el supuesto planteado respecto del clima laboral siendo que, el 35% de los estudiantes que estuvieron “de acuerdo” con esas afirmaciones afectaron de manera determinante el resultado correlacionado de la eficiencia.

Apropósito de esto último, también se cumple el criterio enunciado para formular las afirmaciones de cada concepto, en particular a aquellos cuyo peso relativo es del 18,75%.



11. Resultado de las encuestas

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones
1 = nada de acuerdo
2 = en desacuerdo
3 = indiferente
4 = de acuerdo
5 = muy de acuerdo
Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

Afirmaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
1. El personal realiza la labor que espero	0	11	24	45	7	5
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarme	1	7	28	43	11	2
3. El trato del personal es considerado y amable	0	6	31	43	11	1
4. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar	0	9	30	38	12	3
5. Cuando acudo por alguna consulta sé que encontraré las mejores soluciones	0	12	29	35	12	4
6. Como usuario, por experiencia, conozco las posibilidades que me ofrece el Departamento	1	5	25	40	11	10
7. El personal me da una imagen de honestidad y confianza	1	5	30	41	12	3
8. Cuando acudo, no tengo problemas para encontrar a la persona que puede responder mis demandas	1	11	33	40	5	2
9. El Departamento me informa de forma clara y comprensible	1	8	35	37	7	4



10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	0	9	33	39	5	6
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	2	8	29	30	9	14
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otras dependencias de la FRH para facilitar su labor	1	4	31	28	9	19
13. El Departamento da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	2	13	28	39	5	5
14. El Departamento se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	1	6	38	38	7	2
15. El Departamento ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	1	9	31	38	9	4
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Departamento a mis consultas	1	6	33	35	8	9



12. Conclusiones

Sin lugar a dudas éste trabajo ha significado en lo personal, un camino arduo repleto de vicisitudes que no solo me permitió estudiar en profundidad un aspecto de la organización inédito y esquivo sino que a demás me ha ofrecido la oportunidad de identificar y validar situaciones y relaciones que hasta hoy se mantenían ocultas a la vista.

Por lo tanto, creo oportuno el momento para recordar la hipótesis que orientara la investigación, de este modo:

“La cultura organizacional de la Facultad Regional Haedo, dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional genera un impacto no deseado en la eficiencia del trabajador no docente, propendiendo al opuesto, o en el mejor de los casos, sin agregar valor al Plan Estratégico de Formación de Ingenieros.”

En consecuencia primeramente debo decir que hemos encontrado evidencia suficiente para otorgarle credibilidad y pertinencia a la mencionada conjetura con las conclusiones que se presentarán a continuación.

Sin embargo no se han manifestado certezas concluyentes que relacionen directa o indirectamente el grado alcanzado de eficiencia en los trabajadores no docentes de FRH con la deserción de estudiantes de ingeniería para expresar una opinión en contrario. Eventualmente, si hubiera uno o indeterminados casos, se considerarán como aislados hasta tanto no se encuentre y releve a cada uno de ellos para conocer un panorama profundo y metodológicamente riguroso respecto de lo sucedido.

En lo referido a la justificación por el abordaje del tema elegido, esta obra ha demostrado ser conveniente de acuerdo a lo determinado por el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros 2012-2016 y su omisión o falta de contemplación a una visión novedosa como la nuestra.



Respecto de la viabilidad del proyecto de investigación, esta tesis ha demostrado que los caminos recorridos se han sustentado en información objetiva, cualitativa y fundamentalmente cuantificable con el aporte y la validación de las herramientas utilizadas para el relevamiento de los datos, aprobadas en el Taller de Tesis de Maestría en diciembre de 2014; afirmándose en la certeza de que el espacio muestral alcanzado es suficientemente representativo del universo poblacional, tanto para los trabajadores no docentes como para los estudiantes consultados.

En otro orden de cosas esta Tesis permitió establecer una metodología de investigación apropiada para abordar estudios que relacionan la cultura, el modelo de gestión administrativo y la eficiencia de los colaboradores de una organización con características, en principio similares a FRH, apoyándose en un estudio cabal de antecedentes previos y con el respaldo de material bibliográfico específico.

Continuando con las conclusiones se expone que:

- A partir de los antecedentes de la creación de UTN respecto del origen ideológico manifestado por el entonces presidente de la República Argentina Juan Domingo Perón y debido a la coyuntura económica, productiva y sociocultural de la época, este análisis verifica la impronta situacional de la Institución con marcada influencia en la percepción de la realidad evocada principalmente por su líder o constructor cultural.
- Del mismo modo, se ha confirmado a partir de la consolidación y el posterior reconocimiento de UTN a FRH como independiente de cualquier otra Facultad Regional, que lleva consigo el legado expresado ut supra.
- La UTN y por consiguiente FRH refuerzan la impronta situacional con marcada influencia en la percepción de la realidad coyuntural a través del pronunciamiento Estatutario y el reconocimiento de los trabajadores no docentes como cuarto claustro.



- La presente obra demostró cómo se fortifica el relacionamiento simbiótico entre UTN, FRH y los trabajadores no docentes a partir de la constitución del gremio APUTN y las consideraciones particulares que vigorizan los comportamientos y ésta cultura particular
- Ha quedado expuesto en esta construcción el rol político que interpretan los delegados del gremio APUTN y las influencias que generan por la sola presencia en el gobierno de la UTN y de FRH

Como hecho absolutamente relevante esta obra ha demostrado que, a partir del eslabonamiento o imbricación de dos conceptos polisémicos como *cultura* y *organización* se establezca una *tercera dimensión*, comúnmente conocida hoy, como *cultura organizacional*.

A partir de esta concepción hemos podido validar los tres niveles propuestos por de E. Schein:

- a. Relevando al perfil del agente no docente para combinarlo con la impronta organizacional y de este modo determinar las presunciones básicas y los pensamientos subyacentes.
- b. Haciendo alusión a la razón de ser de UTN y FRH se establecieron los valores compartidos.
- c. Por observación y conocimiento previo se determinaron los artefactos y creaciones característicos en FRH representados en, procesos y procedimientos, disposiciones organizacionales y formas de comunicar.

No solo eso, ésta tesis ha evidenciado la preeminencia de una cultura burocrática con seis claros puntos de contacto a partir de lo estudiado por T. Deal y A. Kennedy para converger en una modelización propia y esquemáticamente representada.



Con el afán de determinar el sistema de gestión implementado en FRH se esclarecieron los puntos sobresalientes de la teoría administrativa y posteriormente se demostró cuales son los sectores claves, los procesos claves y los puestos claves a partir de la planificación estratégica, las entrevistas a los trabajadores no docentes, el material teórico, la reglamentación de apoyo, y la observación directa.

A propósito del material teórico, fue definitivo el aporte del sociólogo M. Weber para apalancar la cultura burocrática en la “Teoría de la Administración Burocrática” y asociarla a la eficiencia como principio rector que más tarde se acomodará a lo que R. Hall entiende como *disfunciones* o burocracia real

Estas disfunciones fueron probadas relacionando todo lo anterior con la operacionalización de la variable en cuestión, evidenciando que la cultura organizacional y el sistema de gestión administrativo ubican apenas por arriba del cincuenta por ciento a la eficiencia de los colaboradores no docentes según la óptica del relevamiento con datos primarios. No obstante, haciendo otra lectura de los resultados hallados, si no se tiene en cuenta el porcentaje de estudiantes que se manifestaron "indiferentes", la eficiencia alcanza el 74%, siendo esta última apreciación la que más se asemeja a la realidad. Finalizando, voy a tomar el relato de un colaborador no docente, entrevistado oportunamente. Cuando se le consultó el objetivo de su puesto de trabajo, respondió: *Alcanzar el mayor nivel de eficiencia para los procesos del Departamento. Generar buen clima de trabajo, basado en el respeto, la responsabilidad y la cordialidad* (se adjunta ésta transcripción de las respuestas del Director Académico)

Nota: Si bien no es materia de esta tesis criticar la cultura y el modelo de gestión administrativo de FRH, hay que poder comprender que las organizaciones culturalmente enfocadas en los procesos pueden caer en desuso por ejemplo ante los cambios tecnológicos. Una alternativa a lo anterior, es investigar la "innovación abierta" propuesta por Henry Chesbrough.



13. Bibliografía

- *ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela, y otros: “Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”, Legis, Bogotá, 1992.*
- *ALDRIDGE, Alan y LEVINE, Ken: “Topografía del mundo social”, Gedisa, 2003*
- *ÁLVAREZ DE TOMASSONE, Delia Teresita: “UNIVERSIDAD OBRERA NACIONAL - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. La génesis de una Universidad (1948 - 1962)”, U.T.N. (2006) ISBN (Publicación electrónica) 978-950-42-0075-8*
- *BAZTAN, Angel Aguirre: “La Cultura de las Organizaciones”, Ariel, 2003*
- *BERGER P. y LUCKMANN Th. “La Construcción Social de la Realidad”, Amorrortu, Bs.As., 4ta reimpresión, 1978. El texto original The Social Construction of Reality es de 1966.*
- *BUCKINGHAM, Marcus y COFFMAN, Curt: “Primero rompa todas las reglas”, Granica, 2009*
- *CAMERER, Colin y VEPSALAINEN Ari: “The economic efficiency of corporate culture”. Strategic Management Journal, 9, 115-126. 1988*
- *CHAVES, Norberto: “La imagen corporativa”, Editorial Gustavo Gilli, 1988.*
- *CHIAVENATO, Idalberto: “Administración Teoría, Proceso y Prácticas” Editorial McGraw Hill, 2001*
- *CHIAVENATO, Idalberto: “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, 2007*
- *CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL: Comprometiendo a la Fuerza Laboral: Enfocándose en los Puntos Críticos para Impulsar el Compromiso de los Empleados, 2004*



- *CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL: Compilación de artículos desde el 2009 a 2012*
- *DEAL, Terrence & KENNEDY, Allan “Las Empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional”, Sudamericana, Bs.As., 1985.*
- *DENISON, Daniel “Cultura Corporativa y Productividad Organizacional”, Legis, Bogotá, 1991.*
- *ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL*
- *ESTATUTO APUTN*
- *FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel y SÁNCHEZ, José C., “Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1997.*
- *FREUD, Sigmund, “Psicología de las Masas”, Obras Completas, Amorrortu, Tomo XVIII*
- *FREUD, Sigmund, “Totem y Tabú”, Obras Completas, Amorrortu, Tomo XIII*
- *FREUD, Sigmund, “El Malestar en la Cultura”, Obras Completas, Amorrortu, Tomo XXI.*
- *GARMENDIA, José “Tres culturas: organización y recursos humanos”, Esic Edic., Madrid, 1994.*
- *GEERTZ, Clifford: “La Interpretación de las Culturas”, Gedisa, 2da reimpresión, México, 1991. Texto original en inglés de 1966.*
- *GEERTZ, Clifford “Conocimiento Local: Ensayo sobre la interpretación de las culturas”, Paidós Básica, Barcelona, 1994.*
- *GIL RAVELO, Carlos A. “La retribución justa”, AV Ediciones (2010)*
- *GIL RODRIGUEZ, Francisco y ALCOVER Carlos María: “Introducción a la Psicología de las Organizaciones”, Alianza Editorial, 2007, Capítulo 13*
- *HAMMERSLEY, Martyn & ATKINSON, Paul “Etnografía: Métodos de Investigación”, Paidós Básica, Barcelona, 1994.*



- *HANDY, Charles “Gods of Management: the changing work of organizations”, Oxford, NY, 1995.*
- *HARRISON, R. How to describe your organization’s culture. Harvard Business Review, May/June, 5/1, 119-128, 1972.*
- *HARRISON, R “The Collected Papers of Roger Harrison”, Jossey-Bass Inc., 1995.*
- *HASTINGS, Colin, The new organization. Growing the culture of organizational networking., The Mc Graw-Hill Series, Mc Graw-Hill International, London, 1993.*
- *HOFSTEDE, Geert Cultures and Organizations, Software of the Mind. London: McGraw-Hill (UK) Limited. (1991)*
- *HOFSTEDE, Geert Culture’s Consequences, Sage, 1980.*
- *KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark: “Administración: Una Perspectiva global”, Editorial McGraw Hill, 2012*
- *KOTTER, John & HESKETT, James “Cultura de Empresa y Rentabilidad”, Díaz de Santos, Madrid, 1995.*
- *Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521.*
- *LEWIS, Richard: “When Cultures Collide”, Nicholas Brealey International (2006).*
- *MARTIN, Joanne “Cultures in Organizations: Three perspectives”, Oxford University Press, Inc. NY, 1992.*
- *MINTZBERG, Henry “Safari a la Estrategia”, Granica, Bs.As., 1999. Versión original en inglés de 1998.*
- *MORGAN, G. “Images of Organization”, Beverly Hills, Ca, Sage, 1986*
- *PARSONS, Talcott “El Sistema Social”, 2da edición, Alianza Universidad, Madrid, 1984.*
- *PEREZ VAN MORLEGAN, L., AYALA Juan Carlos: “El comportamiento de las personas en las organizaciones”, Pearson, Prentice Hall, 2011.*



- *PEREZ VAN MORLEGAN, L., AYALA Juan Carlos: “La gestión moderna en recursos humanos”, Eudeba, 2012*
- *PFEFFER J. Organizaciones y Teoría de las Organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1992. Versión original en inglés de 1982.*
- *PFEFFER J. Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización: Problemas y Posibilidades, Oxford, México, 2000. Versión original en inglés de 1997.*
- *PÜMPIN, Cuno y GARCIA ECHEVARRIA, Santiago “Cultura Empresarial”, Díaz de Santos, Madrid, 1988.*
- *ROSINSKI, Philippe: “Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales”, Gran Aldea Editores, 2008.*
- *SCHEIN E.: “Cultura Empresarial y Liderazgo”, Plaza & Janes, Barcelona, 1988.*
- *SCHEIN E. “Psicología de la Organización”, Prentice-Hall, México, 1982.*
- *SCHEIN E. Coming to a New Awareness of organizational culture, Sloan Management Review, Winter 1984.*
- *SILVA, Enrique Daniel: “La ingeniería: su pasado y presente en nuestro país”, Universidad Nacional de la Matanza, Ed. Prometeo, 2009*
- *SILVA, Enrique Daniel: “Reflexiones en torno a la ingeniería, los desafíos actuales y la UTN Facultad Regional Haedo”, Tercer Milenio, 2011*
- *SILVA, Enrique, RIOS, Carlos: “Cuestiones conceptuales e históricas en base a la ingeniería”, Tercer Milenio, 2013.*
- *TAYLOR, Carolyn: “La cultura del ejemplo”, Aguilar, 2006.*
- *THEVENET, Maurice “Auditoría de la Cultura Empresarial”, Díaz de Santos, Madrid, 1992.*
- *TIMASCHEFF, Nicholas, “La Teoría Sociológica”, FCE, México, 1961.*
- *TRICE, Harrison & BEYER, Janice “The cultures of Work Organizations”, Prentice-Hall, New Jersey, USA, 1993*



- *TROMPENAARS, Alfons y HAMPDEN-TURNER, Charles* “*Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business*”, McGraw-Hill, NY, USA, 1998.
- *ULRICH, Dave*: “*Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*”, Granica, Bs.As, 1997. *El texto original en inglés es del mismo año.*
- *VAN DIJK, Teun A.* *Ideología: Una Aproximación Multidisciplinaria*, Gedisa, Barcelona, 1999. Pg. 21.
- *VASILACHIS de GIALDINO, Irene (coord.)*: “*Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa, 2007
- *WEICK, K.*: “*The social psychology organizing*”, Random House NY, 1979
- *WUTHNOW, R., HUNTER J.D., BERGESEN, A. y KURZWEIL, E.* “*Análisis Cultural: la obra de Peter Berger; Mary Douglas, Michel Foucault y Jürgen Habermas*”, Paidós Studio, Bs.As., 1988.



14. Glosario

ah hoc: (expr. lat.) loc. adj. Que es apropiado o está dispuesto especialmente para un fin: *solución ad hoc*³²

Baby boomers: Clasificación que se da a los nacidos entre los años 1960 y 1974. No hay consenso riguroso entre los autores

Becas Bicentenario: Programa de Becas que otorga el Ministerio de Educación de la Nación a través de SPU (Secretaría de Políticas Universitaria)

Generación X: Clasificación que se da a los nacidos entre los años 1975 y 1985. No hay consenso riguroso entre los autores

Generación Y: Clasificación que se da a los nacidos entre el año 1986 y 1999. No hay consenso riguroso entre los autores

Management: Del inglés. Técnica para dirigir y gestionar organizaciones

Match: Terminología castellanizada del idioma inglés. Hace referencia a la coincidencia entre dos situaciones

Millennials: Clasificación que se da a los nacidos después del año 2000. No hay consenso riguroso entre los autores

PRO.GRE.SAR: Programa de Becas que otorga ANSES (Administración Nacional de Seguridad Social)

³²Disponible en www.wordreference.com



Proyecto Delta G: Programa de incentivo a la graduación de ingenieros y carreras a fines que otorga el Ministerio de Educación de la Nación a través de SPU (Secretaría de Políticas Universitaria)

Seniority: Terminología castellanizada del idioma inglés. Hace referencia a la experiencia o recorrido de una persona en la organización



15. Anexos

- Certificado analítico de la carrera
- Calendario académico
- Odenanza 1180/08
- Entrevistas a los trabajadores no docentes
- Inventario de recursos humanos
- Encuestas a los estudiantes
- Formulario - Pedido de constancias
- Formulario - Solicitud de inscripción fuera de término

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. El personal realiza la labor que espero	0	11	24	45	7
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarme	1	7	28	43	11
3. El trato del personal es considerado y amable	0	6	31	43	11
4. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar	0	9	30	38	12
5. Cuando acudo por alguna consulta sé que encontraré las mejores soluciones	0	12	29	35	12
6. Como usuario, por experiencia, conozco las posibilidades que me ofrece el Departamento	1	5	25	40	11
7. El personal me da una imagen de honestidad y confianza	1	5	30	41	12

8. Cuando acudo, no tengo problemas para encontrar a la persona que puede responder mis demandas	1	11	33	40	5
9. El Departamento me informa de forma clara y comprensible	1	8	35	37	7
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	0	9	33	39	5
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	2	8	29	30	9

12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otras dependencias de la FRH para facilitar su labor	1	4	31	28	9
13. El Departamento da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	2	13	28	39	5
14. El Departamento se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	1	6	38	38	7
15. El Departamento ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	1	9	31	38	9
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Departamento a mis consultas	1	6	33	35	8
	0,8125	8,0625	30,5	38,0625	8,75

NS/NC

5

2

1

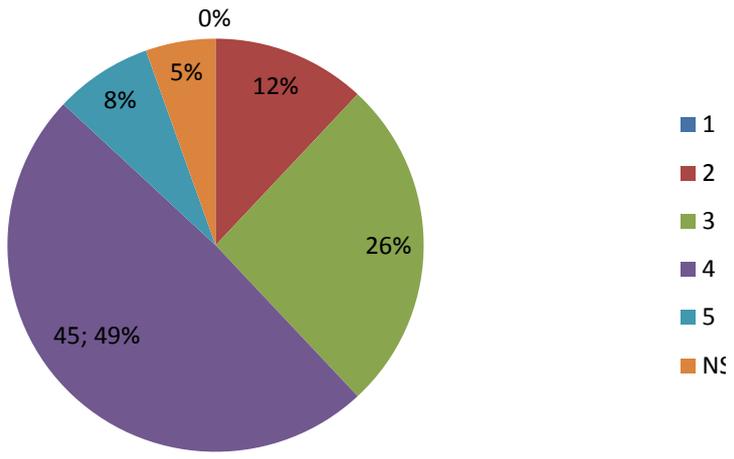
3

4

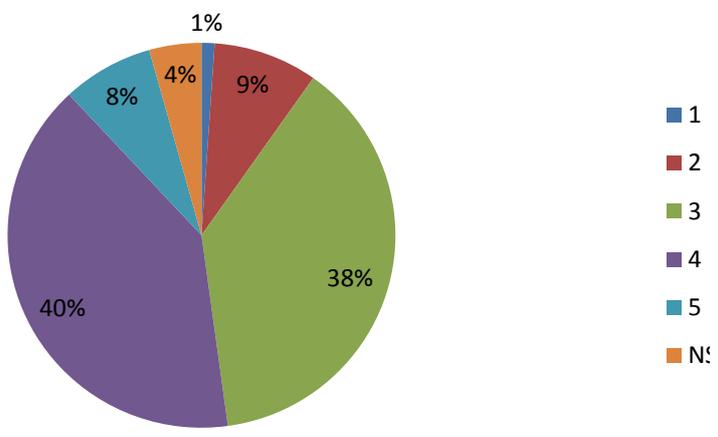
10

3

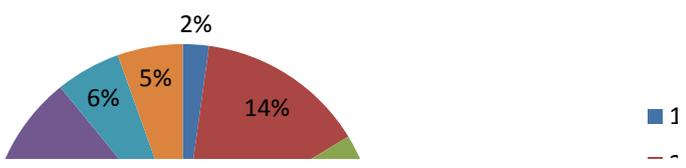
Afirmación 1



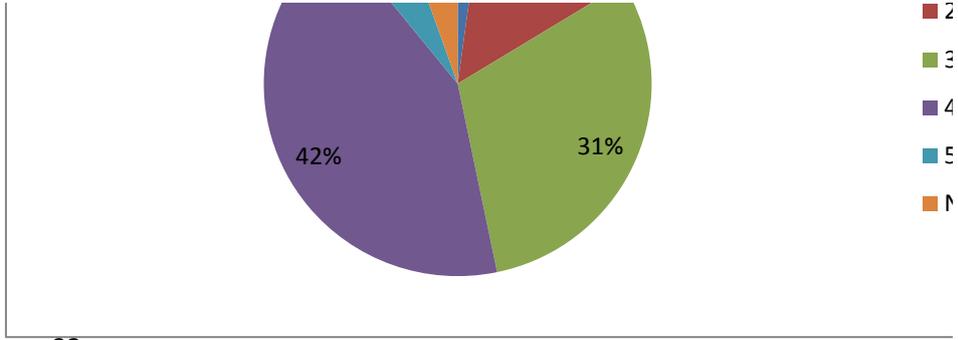
Afirmación 9



Afirmación 13

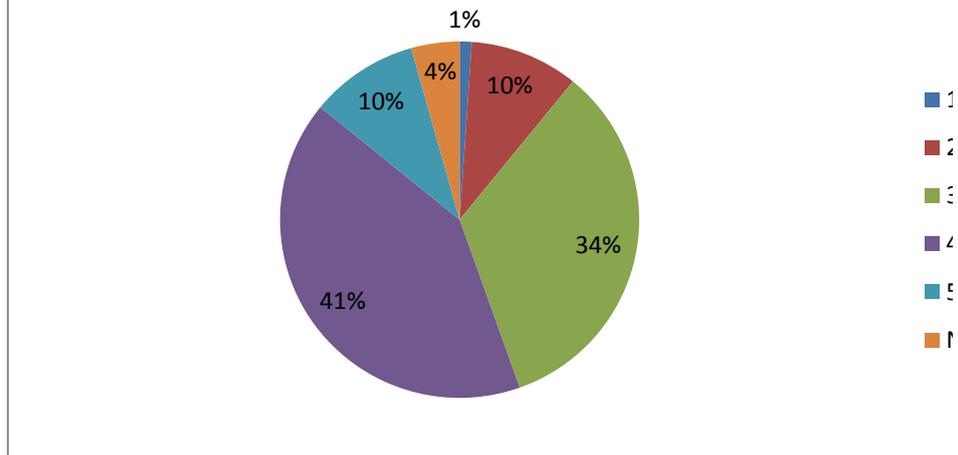


2
4
6
14

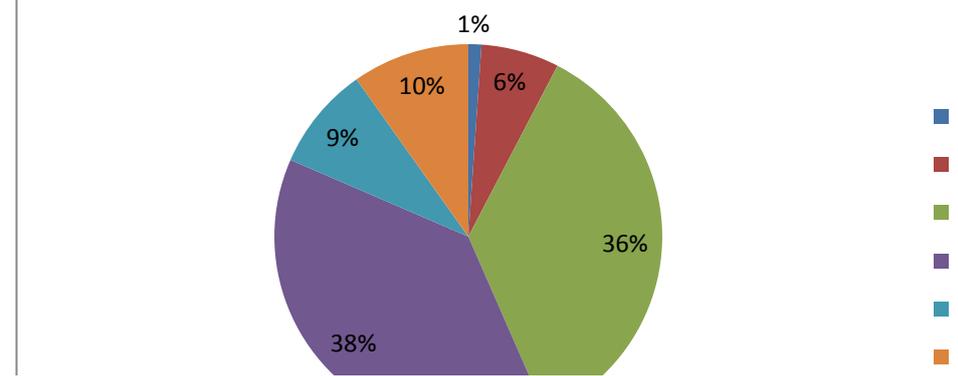


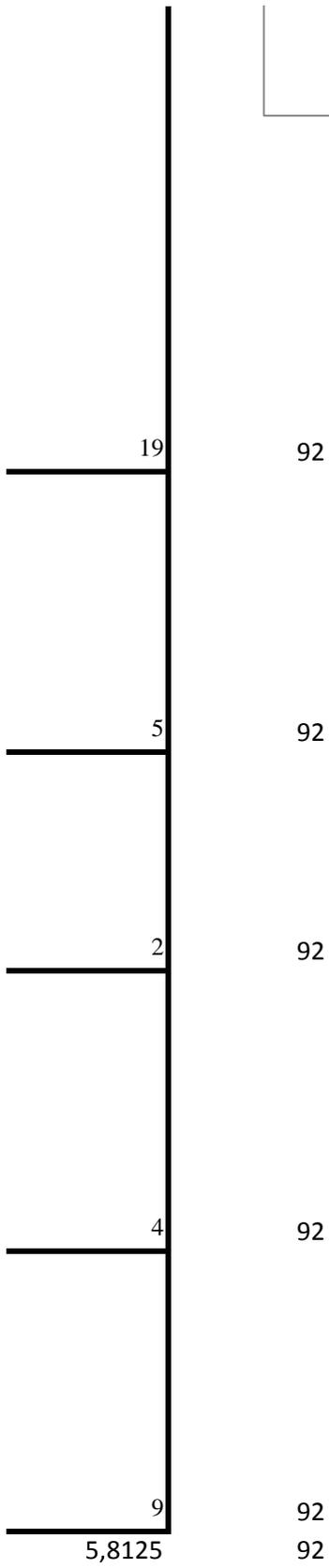
92

Afirmación 15



Afirmación 16





92

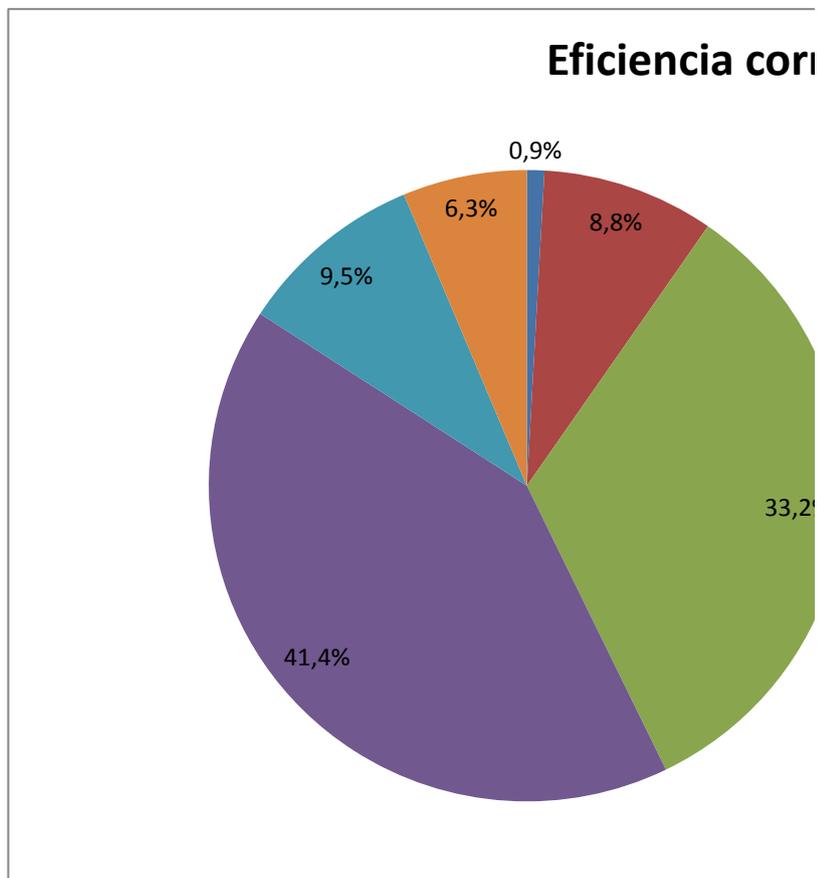
92

92

92

92

92



S/NC

S/NC

1

、

2
3
4
5
NS/NC

1
2
3
4
5
NS/NC

1
2
3
4
5
NS/NC



relacionada



- 1 = nada de acuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = indiferente
- 4 = de acuerdo
- 5 = muy de acuerdo
- Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada