



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología -

Aplicación del Proceso Administrativo

Trabajo de Investigación

POR

Ianina Soledad Palmieri Lucero

Reg. N° 25849

Prof. Orientador:

Lic. María Concepción Chiavacci

Mendoza - 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
EI PROCESO ADMINISTRATIVO	4
A. PLANEACIÓN	6
Propósito o misión	7
Visión	11
Valores Organizacionales	12
B. ORGANIZACIÓN	13
Organización formal	15
División Organizacional	16
Patrones de departamentalización	17
Selección del patrón de departamentalización	20
Organigramas	21
C. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	22
Administración de Recursos Humanos	22
Subsistema de aplicación	24
Análisis de puestos	26
Descripción de puestos	29
Especificación de puestos	29
Métodos de análisis de cargos	33
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL – TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA DEL CASO PRÁCTICO	40
Sexo	40
Sexología	40
Sexualidad	41
Salud Sexual	43
CAPÍTULO III: PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA	44
1) INTRODUCCIÓN: fundamentos del proyecto	44
Servicios	46
2) METODOLOGÍA PARA EL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
Obtención de datos	50
Análisis de la información	51
3) DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	51
4) FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	59
5) DEFINICIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES	60
6) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	61
7) ANÁLISIS DE PUESTOS	68
Director del Ciclo de Seminarios	71
Coordinador del Área de Gestión Administrativa	75
Coordinador Académico	78
CONCLUSIÓN	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	85
ANEXO A: Glosario – Terminología complementaria específica de la temática del caso práctico – conceptos relacionados con la sexualidad	85
ANEXO B: Material en bruto del Focus Group	91
ANEXO C: Cuestionarios para la descripción y especificación de puestos	94
ANEXO D: Diccionario de habilidades, cualidades y competencias	110

INTRODUCCIÓN

Todo comienza con un sueño, una idea, un pensamiento. En muchos casos, suponiendo viabilidad y disponibilidad de recursos económicos, basta combinar decisión e impulso, y en ocasiones alcanza con sólo éste último, para lograr ver “el sueño cumplido”. Al inicio, cual estado de enamoramiento, el emprendedor confía en su proyecto y en el desarrollo del mismo. Sin embargo, al pasar el tiempo, la realidad demuestra que para poder subsistir no son suficientes, ni convenientes, decisiones impulsivas. La necesidad de equilibrio se hace presente. La informalidad de los vínculos y la acción pone en riesgo a la institución, implorando, al menos, una dosis de formalización. Los hechos pasados evidencian lo ineludible del pensamiento previo y la planificación. El presente del negocio tambalea sin un horizonte definido al cuál ir.

Lo enunciado en las líneas anteriores describe fielmente los primeros meses de vida del proyecto bajo estudio. El deseo de viabilizar la continuidad y potenciar y promover el desarrollo y crecimiento de la Unidad Estratégica de Negocios (en adelante UEN) objeto de esta investigación, motivan el presente trabajo.

Si bien todas y cada una de las etapas del proceso administrativo impactan en el desempeño de la organización, la investigación se centrará en las dos primeras a fin de limitar la extensión del trabajo y debido a que aspectos y elementos cruciales de dichas etapas no han sido considerados ni desarrollados por la institución.

Al realizar un diagnóstico de la situación actual de la UEN, en la cual quien redacta este escrito desempeñaba funciones como Coordinadora Administrativa en el eje “Ciclo de Seminarios”, pudo observarse que no están definidas ni formalizadas la misión, visión y valores directrices de la Unidad, elementos claves que hacen a la identidad del Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología.

Asimismo, la Unidad carece de una estructura interna sólida, estudiada y claramente definida, con lineamientos que permitan a cada trabajador realizar tareas acorde a sus competencias, ser evaluados en base a dicha gestión y comprender las interrelaciones entre los diversos puestos de trabajo.

Es decir, la UEN no cuenta con funciones específicas formalizadas para el personal que trabaja en ella, lo cual origina inconvenientes tales como incorrecta delegación de funciones, omisión o duplicación de tareas, roces entre los empleados, sensación de no ser

evaluados objetiva ni justamente, entre otros. Esto pone en evidencia la necesidad de un análisis de los puestos de trabajo mediante un plan específico para cada unidad organizativa.

Los síntomas enunciados se deben, principalmente, al abrupto y rápido crecimiento que experimentó la UEN desde su creación en poco más de 3 meses.

Quienes actualmente forman parte de la institución bajo análisis y conocen la realidad que enfrenta, podrán brindar la información necesaria para responder a la hipótesis formulada: *el desarrollo y aplicación de las etapas de planificación y organización del Proceso Administrativo permiten mejorar la eficiencia de la organización.*

Es importante indicar que lo que se pretende lograr con la elaboración de este trabajo es:

- Identificar y formalizar la misión, visión y valores de la UEN en su totalidad.
- Diseñar el organigrama que refleje la estructura actual de la UEN, dentro de la institución a la que pertenece.
- Realizar un análisis de los puestos de trabajo del “Ciclo de Seminarios en Sexualidad Humana y Sexología”.

Para finalizar, es menester aclarar que el nombre de la organización a la cual pertenece la UEN fue y será omitido a lo largo de la investigación, a pedido de la institución, por tratarse de un actor reconocido en el ámbito universitario a nivel provincial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde sus orígenes, el hombre se organizó en tribus para asegurar su supervivencia. A medida que la civilización avanzaba, esas agrupaciones se fueron perfeccionando a fin de procurar, para el conjunto y para cada uno de sus miembros, una existencia más “eficiente”. El esfuerzo colectivo y la división de tareas permitían satisfacer las necesidades de una forma más simple.

De manera innata, el proceso administrativo ha formado parte de la evolución humana. Por ello, resulta de suma importancia y utilidad atender cada una de sus etapas en desarrollo de cualquier actividad, y el proyecto bajo estudio no es la excepción.

En concordancia con lo mencionado anteriormente puede decirse que la *administración es la metodología que el hombre ha encontrado para utilizar eficientemente los escasos recursos de que dispone a fin de satisfacer sus necesidades*. Para Koontz (1998), *“administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos establecidos, generando un superávit.”*

Para lograr los objetivos organizacionales, todo administrador desempeña las funciones de planeación, organización, integración del personal, dirección y control, siendo las dos primeras labores preejecutivas, la dirección ejecutiva y el control evaluativo. (Guía de Clase N°1 – Administración I: Proceso administrativo, 2004, pag. 1)

A continuación, se describirán brevemente estas 5 funciones, desarrollando con mayor profundidad los conceptos de planificación, organización y aspectos de la integración del personal, pues constituyen la base de la investigación.

- PLANEACIÓN

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen diversos tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender...” (Koontz y Weihrich, 1998)

- ORGANIZACIÓN

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta las capacidades y motivaciones del personal.” (Koontz y Wehrich, 1998)

- INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

*“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la **identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo**, realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.” (Koontz y Wehrich, 1998)*

- DIRECCIÓN

“La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (...) Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.” (Koontz y Wehrich, 1998)

- CONTROL

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de éstas. (...) Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. (...) Los resultados se controlan controlando lo que hacen los individuos.” (Koontz y Wehrich, 1998)

A. PLANEACIÓN

La planeación o planificación es la función administrativa más básica de todas, pues es el primer paso que debe darse para la creación racional y posterior desarrollo de cualquier proyecto. Parafraseando a Koontz, puede afirmarse que la misma implica la definición de misión y objetivos y las acciones necesarias para concretarlos. La clave radica en la toma de decisiones, es decir, en la elección entre diferentes cursos futuros de acción a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos preseleccionados.

Según su naturaleza, los planes pueden clasificarse en:

1. Presupuestos: expresan en términos numéricamente medibles los resultados esperados. Por ejemplo: en horas-hombre, horas-máquina, en términos financieros, etc. Son *“programas en cifras”*.
2. Programas: “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. “
3. Reglas: enuncian acciones u omisiones generales obligatorias. Por ejemplo: no fumar.
4. Procedimientos: son secuencias cronológicas para el manejo de acciones o situaciones futuras y que detallan la manera exacta (método) en que deben realizarse ciertas actividades.
5. Políticas: “enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones (...) mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción.”
6. Estrategias: “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.”
7. Objetivos o metas: son los fines que se persiguen a través de las actividades organizacionales e individuales. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el resultado que se persigue mediante la organización, integración de personal, dirección y el control. Pueden ser de corto, mediano y largo plazo, generales o específicos. Los mismos deben ser claros, específicos y cuantificables, es decir que al final del período debe poder verificarse si el objetivo se cumplió o no, facilitando la medición del excedente, así como de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas. Asimismo, tal como afirma José Miguel

Valdez M. en su monografía ¹, el Dr. Jean Jacques Lambin en su libro Marketing Estratégico (Págs. 590-591) afirma que los objetivos propuestos deben ser presentados por escrito para facilitar la comunicación, evitando frases largas; ser definidos en el tiempo y geográficamente; coherentes con los objetivos generales de la organización; suficientemente estimulantes para crear motivación; realizables, lo cual implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica; y delimitar claramente las responsabilidades.

8. Propósitos o misiones: definen la función o tarea básica de una organización o de una parte de ésta. “Algunos autores distinguen entre propósitos y misiones. Una empresa, por ejemplo, puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y alcanzarlo cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de bienes.” (Konntz y Weihrich, 1998)

PROPÓSITO O MISIÓN

“Érase una vez, en la edad media, estaban 2 hombres partiendo piedra con una punta de metal, se acerca otro y les pregunta: - “¿Qué están haciendo?” Uno de los hombres le contestó: pues aquí picando piedra, ¿qué no ves? En ese momento el otro hombre lo corrige y le dice al forastero:

-“Estamos creando los cimientos de una hermosa catedral.”

-Anónimo-²

El término misión es utilizado no sólo en el ámbito organizacional o académico.

La autora del presente trabajo considera que en algún momento de la vida todos se han preguntado o llegan a preguntarse, ¿Para qué existimos?, ¿Qué significado tiene nuestro paso por la tierra?, ¿Qué es lo que estamos “destinados” a hacer y a aportar a la sociedad?, ¿Cómo podemos contribuir, desde nuestro micromundo, a la creación de un todo mejor que permita desarrollar nuestras fortalezas y potencialidades?

Algunos de estos interrogantes a nivel individual tienen su equivalente en lo institucional, y sus respuestas quedan plasmadas en la misión organizacional la cual *“determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser de la organización, los fines últimos e*

¹ Valdez M, José Miguel (Enero 2012); monografía disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos90/mision-negocio/mision-negocio.shtml#ixzz30av5Bkou>

² <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r99373.PDF>

intermedios fundamentales para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.” (Koontz y Weihrich, 1998)

“En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.”³

Algunas organizaciones definen su misión en base a sus valores corporativos, centrándose en la forma en que la institución se percibe a sí misma y a sus stakeholders⁴, dándole forma a su filosofía y visión sobre su función en el ámbito en el que se desenvuelve.

En el proceso de administración estratégica, lo primero que debe realizarse es la declaración de misión de la organización, es decir, una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual proporciona el marco de referencia, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo, toda misión tiene cuatro elementos principales: una declaración de la *raison d'être* (razón de ser) de la organización, lo que motiva su existencia y a la que normalmente se denomina *misión*; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como *visión*; la manifestación de los *valores o estándares orientadores* clave que la organización se compromete a respetar y que impulsarán y moldearán las acciones y comportamientos de los empleados; y una declaración de las *principales metas u objetivos*. (HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., 2005)

Formulación de la misión

Un primer paso importante en la formulación de una misión es definir el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a: “¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? Y ¿Cuál debe ser?”

Derek Abell (citado por Hill y Jones) un prominente estudioso de los negocios, sugiere que para responder a dichas preguntas se debe definir el negocio en términos de tres dimensiones: a quién se satisface (clientes), qué se satisface (qué necesidades de los clientes) y cómo (con qué conocimientos o habilidades distintivas).

³ Valdez M, José Miguel (Enero 2012); monografía disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos90/mision-negocio/mision-negocio.shtml#ixzz30av5Bkou>

⁴ Stakeholders: el término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.
<http://www.gioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Respecto a este tema, considero importante destacar que, en concordancia con el autor, lo mejor no es orientarse al producto sino a las necesidades de los clientes ya que pueden atenderse de muchas maneras distintas.

En síntesis, para la elaboración de toda misión resulta imprescindible la definición de tres elementos:

1. IDENTIDAD: *¿Quiénes somos?*

Al no conocer en profundidad las capacidades y talentos de quienes conforman el grupo de trabajo, es imposible explotarlos y utilizarlos en beneficio del grupo y de la organización en general. Resulta útil responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Para qué sirve nuestra empresa?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?
- ¿Cuáles son las creencias, valores y aspiraciones prioritarias?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

2. ACTIVIDAD: *¿A qué nos dedicamos?*

Es substancial conocer lo que realmente se realiza dentro de la empresa, que bien se produce o que servicio se brinda, comprendiendo el alcance del mismo. Puede ocurrir, por ejemplo, que un operador que fabrica una pequeña pieza de metal que será colocada posteriormente en el interior del cinturón de seguridad de un automóvil, al no conocer la importancia de vida o muerte de a quien va dirigida dicha pieza (al parecer sin importancia), ponga en riesgo la integridad del producto al cual pertenece, ocurriendo una fatalidad.

En este punto, puede ser de utilidad responder:

- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo vamos a satisfacer dichas necesidades?
- ¿En qué nos distinguimos?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes?
- ¿Qué problemas le resuelve la empresa a sus clientes?
- ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad?

3. FINALIDAD U OBJETIVOS: *¿Para quién lo hacemos?*

Es de vital importancia definir en la misión quiénes son nuestros clientes dado que, si se define qué es calidad, la mayoría de los autores y filósofos coinciden en “Satisfacer los requerimientos de un grupo de clientes”. Entonces, si en realidad no conocemos quienes son, nunca sabremos qué requerimientos nos están exigiendo. Asimismo, convendría plantearse otros interrogantes tales como:

- ¿Qué es valor para nuestros usuarios?
- ¿En dónde se encuentran nuestros clientes?
- ¿En qué sector debemos estar?

La misión debe definir qué necesidades se pretenden satisfacer, qué productos y servicios va a ofrecer la empresa y para cuáles mercados y clientes, en el presente y en el futuro. Debe ser realista, específica y congruente con el entorno en el que desenvuelve.

Pasos para el desarrollo de una declaración de misión

Como último aporte al proceso de desarrollo de una declaración de misión, resulta interesante tener como guía una serie de pasos propuestos por Paul Shrivastava en su obra “Strategic Management”, y citados por Knootz y Weihrich (1998). La secuencia implicaría:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Obtención de aportes de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
- Equilibrio entre las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo).
- Elaboración de la declaración de misión para la descripción de la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos incluyendo las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.

VISIÓN

“Si no sabes a donde vas, cualquier camino te llevara allá” - George Harrison

Toda visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y de las metas que cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en el mediano a largo plazo. Dichas metas deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador, motivador y orientador.

El objetivo es proporcionar una plataforma que facilite el pensamiento estratégico y describir el futuro deseado al que una empresa lucha por llegar, resaltando sus ambiciones y guiando sus esfuerzos.

De la visión deben desprenderse fácilmente los objetivos estratégicos de la institución, aquellos que deben ser efectuados sin más para que la organización sobreviva y alcance el éxito.

A la hora de elaborarla, es importante tener en cuenta que la misma debe cumplir ciertos requisitos:

1. Ser *medible (concreta)*: se debe poder verificar o determinar el éxito o fracaso de las metas planteadas. Por ejemplo, una institución educativa podría plantearse “tener el 100% de las carreras certificadas”.
2. Ser *atractiva (deseable)*: es clave que la visión refleje las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros interesados que tengan interacción con la organización.
3. Ser *posible*: deben incluirse objetivos realistas y alcanzables, aún cuando impliquen un reto.
4. Ser *estratégica*: debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
5. Ser *entendible (comunicable)*: la claridad y precisión al momento de redactar la visión son determinantes. Lo conveniente es realizarla con un lenguaje sencillo para ser comprendida no solo por el público interno en sus diversos niveles, sino también por todos los agentes externos que se relacionen o puedan llegar a vincularse con la organización. Suele redactarse en modo indicativo.
6. Ser *flexible*: es necesario que sea lo suficientemente abierta (aunque no ambigua ni genérica) para permitir la iniciativa de las unidades o divisiones de la organización en respuesta a los cambios internos y del entorno.
7. Ser *inspiradora*: el objetivo esencial de toda visión es lograr estimular, incentivar, motivar, guiar y orientar a las personas, provocando un efecto positivo que atraiga y fidelice a quien establezca algún contacto con la institución.

8. Atender el factor *tiempo*: al definir la visión, es conveniente definir los objetivos a cumplir dentro de 3 a 5 años aproximadamente. Cumplido ese período, se deben replantear, ajustar o redefinir las metas a alcanzar.

Para formular la Visión, previa definición de la Misión, es primordial echar a volar la creatividad del grupo planteando el cómo ven a la organización y su porvenir en un tiempo predeterminado y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos definidos.

Es conveniente hacer rondas, utilizar la lluvia de ideas, mesa redonda y entrevistas colectivas, para tener una buena cantidad de ideas y así cumplir con las expectativas e inquietudes de todos los miembros de la organización. Es conveniente considerar la opinión de cada uno de los individuos pues tendrá mayor impacto en todo el personal. No obstante, la elaboración es responsabilidad del equipo de primer nivel (mando superior o estratégico), pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

Finalmente, en el proceso de creación de la visión será de utilidad responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Para quién lo haremos?
- ¿Dónde queremos estar en el futuro?
- ¿Ampliaremos la zona de actuación?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

VALORES ORGANIZACIONALES.

“El valor de una persona se mira en su actitud.” - Anónimo

Los valores de una empresa son los principios básicos que definen la manera en que las personas deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. Son la personalidad de la organización y deben plasmar la realidad que ocurre en ella.

Al impulsar y moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía: *“el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados*

trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.” (HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., 2005). Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva, por eso es importante tener en cuenta los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera.

Al establecer los valores deben tenerse en cuenta dos conceptos:

1. Competitividad: es clave analizar qué valores se reflejan en la competitividad de la empresa. Por ejemplo, si estamos hablando de una empresa de paquetería o de entregas a domicilio en la cual los clientes buscan la puntualidad, ese valor tiene que ser transmitido a los empleados para que se vea reflejado en el servicio.

2. Convivencia: hay que asegurarse que los valores que rigen a la organización no sean opuestos, excluyentes o estén en conflicto entre ellos mismos puesto que puede poner en riesgo la imagen de la empresa.

Respecto a la cantidad de valores considerados directrices, es recomendable no formular más de 6 o 7 a fin de lograr credibilidad. Los mismos deben dar respuesta a ¿cómo somos? y ¿en qué creemos?

Finalmente, es menester aclarar que al realizar la declaración formal de los valores organizacionales es conveniente dar una breve explicación de lo que significa cada uno de ellos para la institución.

B. ORGANIZACIÓN

Tomando como referencia lo desarrollado por Francisco López⁵, puede decirse que una organización bien diseñada se asemeja a una casa acogedora y funcional que permite vivir bien y ahorra energía. Una organización bien diseñada potencia las capacidades de sus miembros, los ayuda a conseguir los objetivos estratégicos con un margen adecuado de autonomía, evita los solapamientos, favorece la convergencia de esfuerzos, evita la divergencia de enfoques, y por encima de todo, es fiel a la filosofía de la empresa y permite aplicarla sin trabas.

Como todo edificio, el edificio organizacional debe equilibrar costo y eficiencia. Debe ser barato de mantener (“sostenible”) y ha de ser suficientemente flexible para adaptarse al entorno cambiante. Debe, además, conjugar las ideas generales con las aplicaciones concretas, aquí y ahora, acoplándose a los recursos de los que se dispone en cada momento (principalmente personas) para aprovecharlos al máximo.

⁵ López, Francisco (marzo de 2005); disponible en:
<http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>

No obstante, la arquitectura organizacional se ha de adaptar a sus propias características, del mismo modo que no todas las casas son iguales, sino que se adecuan a las características del terreno y a la filosofía que quiere impregnarles su diseñador.

El diseño de una organización es función, pues, de la filosofía (misión, visión y valores), los objetivos y los recursos de una empresa (humanos y financieros). Sin embargo, hay unos principios básicos que se respetan siempre, al margen de las peculiaridades del diseño.

Ahora bien, ninguna casa se considera hogar si las personas que la habitan no le “dan vida y sentido” a la misma. Y como en todo hogar, cada integrante del sistema familiar cumple un rol diferente a fin de que el todo y sus partes funcionen feliz y eficientemente.

Lo mismo ocurre en una organización. Las personas trabajan en grupos para alcanzar una meta, desempeñando papeles a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que cada individuo contribuya en forma específica al esfuerzo grupal.

El concepto de rol o papel implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito definido, debiendo conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y siendo dotados de la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Así pues, el término organización hace referencia a la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada puesto que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse en función de las capacidades y motivaciones del personal.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo.

El término organización tiene diversos significados. Para Fayol, citado por la cátedra de Administración I, organizar es sinónimo de estructurar y la define como el *“proceso de construir el doble cuerpo material y social de la empresa, es decir dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: material prima, instalaciones, maquinarias, herramientas, capital y personal.”*

Para la mayoría de los administradores en ejercicio el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada que garantiza la realización

de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

Es indudable que las personas trabajarán en conjunto más eficientemente si saben qué tareas les corresponde realizar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de las funciones que desarrollan. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

En cuanto a las funciones organizacionales, las mismas existen y poseen significado para los individuos, si constan de:

- 1) objetivos verificables,
- 2) una definición clara de los principales deberes o actividades implicados,
- 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Por organización formal se entiende, generalmente, la estructura intencional de funciones resultante de:

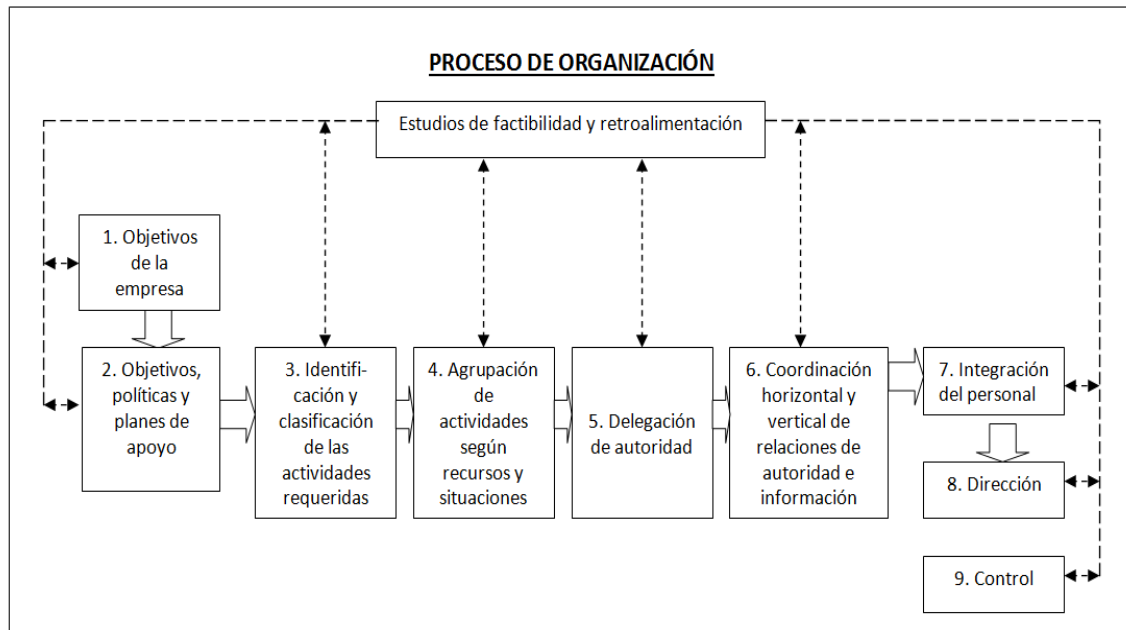
- 1) la identificación, análisis y clasificación de las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos.
- 2) la agrupación de dichas actividades.
- 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisar a sus subordinados, determinando quién realizará qué tareas y quién será responsable de los resultados.
- 4) la articulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe eliminar los obstáculos al desempeño resultantes de la confusión e incertidumbre en la asignación de actividades y generar redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

La organización formal debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

Existe una lógica fundamental para la organización. Aunque los primeros dos pasos forman parte de la planeación, el proceso de organización consta de seis pasos, los cuales se muestran en la figura que se presenta a continuación.

Figura 1: pasos del proceso de organización.



Fuente: KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz; Administración, una perspectiva global, 11ª edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, Junio 1998, pág. 262

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTALIZACIÓN Y TRAMO DE ADMINISTRACIÓN

En el proceso de organización formal, uno de los aspectos es la creación de *departamentos*, es decir de un área, división o sucursal de la organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

Al ser el propósito de la organización el volver eficiente la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración.

Según el *principio del tramo de administración*, existe un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente el cual dependerá del impacto de los factores subyacentes, de cualidades personales como mente ágil, facilidad de trato con la gente y capacidad para demandar lealtad y respeto, junto a la habilidad del administrador para reducir la cantidad de tiempo que debe dedicar a sus subordinados.

Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

Por ejemplo: un administrador competente y debidamente capacitado puede supervisar eficazmente un mayor número de personas. Cuando las tareas a realizar son sencillas, el tramo de administración puede ser más amplio. Asimismo, si los subordinados son maduros y tienen una actitud positiva al asumir responsabilidades y correr riesgos

razonables, puede ampliarse el tramo de administración y el superior puede delegar más autoridad.

A medida que una empresa crece, las limitaciones del tramo de administración obligan a incrementar el número de niveles debido sencillamente a la existencia de un mayor número de personas por supervisar. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

Es importante tener en cuenta que los niveles son costosos. Mientras más niveles existan, más esfuerzos y recursos se requieren para su administración puesto que implican administradores adicionales, personal que los asista y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

Asimismo, se debe recordar que los niveles departamentales complican la comunicación a lo largo de la estructura organizacional. En su descenso por la línea de comunicación, la información se ve expuesta a omisiones y falsas (o diversas) interpretaciones, funcionando los niveles organizacionales como “filtros” de información.

Finalmente, el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan probablemente completo y definido en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se le subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil e importante, conforme se añaden niveles y administradores.

En conclusión, al departamentalizar y determinar el tramo de administración se requiere de un preciso equilibrio entre todos los factores pertinentes de una situación dada.

PATRONES DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Para Koontz y Weihrich (1998), pueden utilizarse diversos patrones de departamentalización. Como síntesis de lo que los autores proponen en su obra, se pueden mencionar:

- 1) Departamentalización por números simples: quienes desempeñan los mismos deberes se disponen bajo la supervisión de un administrador, pues el éxito de las tareas depende únicamente del número de personas involucradas. Este tipo de agrupamiento es cada vez menos utilizado ya que, a menudo, los grupos compuestos por personal especializado son más eficientes que los meramente basados en números y los avances tecnológicos demandan diferentes y más especializadas habilidades. Asimismo, sólo resulta útil en el nivel más bajo de la estructura organizacional.

- 2) Departamentalización por tiempo: empleada generalmente en los niveles inferiores de la organización, agrupando las actividades en función del tiempo. Por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo, existen en muchas empresas varios turnos de trabajo ya que la jornada laboral normal no es suficiente. Esto permite prestar servicio las 24 hs del día, poner en marcha procesos que requieren un ciclo continuo, mayor eficiencia en el uso de los bienes y maquinarias, etc. No obstante, implica la posibilidad de una deficiente supervisión y fatiga, problemas de coordinación y comunicación entre diferentes turnos, pago de horas extras elevando los costos del producto o servicio, etc.
- 3) Departamentalización por función empresarial: las actividades se agrupan de acuerdo con las funciones que típicamente se realizan en la empresa. Esta departamentalización es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Resulta ventajosa puesto que se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales, se sigue el principio de la especialización ocupacional, se simplifica la capacitación y permite un riguroso control desde la cima. Por el contrario, se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía, el punto de vista del personal clave se sobre-especializa y estrecha, limitando el desarrollo de gerentes generales, disminuye la coordinación entre funciones, dificultando una rápida respuesta ante los cambios, y se concentra la responsabilidad de las utilidades únicamente en la cima.
- 4) Departamentalización territorial o geográfica: es común en empresas de gran escala que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador. Lo interesante de esta alternativa es que se delega responsabilidad a niveles inferiores, se atienden los mercados y problemas locales estableciendo una mejor y más directa comunicación, se mejora la coordinación en una región aprovechando las economías de las operaciones locales y se proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes de la zona. No obstante, se requiere de más personas con capacidad de gerente general, se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y pueden requerirse otros adicionales a nivel regional y se complica el control por parte de la alta dirección.

- 5) Departamentalización por tipo de clientes: cuando cada una de las responsabilidades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la autoridad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Esto ocurre cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, haciéndoles sentir que cuentan con un proveedor comprensivo y con pericia en el área. En este caso puede ocurrir que se dificulte la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes o que no se puedan definir claramente grupos de clientes. Además, se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes.
- 6) Departamentalización por procesos o equipo: se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales. Lo conveniente de esta departamentalización es que pueden obtenerse ventajas económicas, utilizando tecnología especializada y habilidades especiales, simplificando la capacitación. Sin embargo, puede dificultarse la coordinación entre departamentos y el desarrollo de gerentes generales. La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- 7) Departamentalización por productos o líneas de productos: esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas. De este modo, se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permitiendo el crecimiento y diversidad de los productos o servicios. No obstante, se requiere de más personas con habilidades de gerente general, se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y se acentúa el problema de control por parte de la alta dirección.
- 8) Organización matricial o administración de proyectos o productos: se combina en la misma estructura organizacional los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos. Este tipo de organización es frecuente en la construcción, la industria aeroespacial, etc.
- 9) Unidades estratégicas de negocios (UEN): son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de

cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Para ser una UEN, la unidad empresarial debe, por ejemplo:

- poseer una misión y metas propias y diferentes a las de otras UEN
- contar con grupos definibles de competidores
- elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN
- administrar sus recursos en áreas clave, apoyado por personal de tiempo completo o parcial (miembros de otros departamentos asignados a la UEN)
- poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas
- contar con un administrador responsable de desarrollar e instrumentar planes estratégicos y operativos para el producto.

El principal beneficio de la instauración de una UEN es la certeza de que un producto de una gran compañía no se “perderá” entre sus otros productos (usualmente con mayores ventas y utilidades). Esta modalidad permite que un administrador y su equipo concentren su atención y sus energías en la conducción y promoción de un producto o línea de productos.

No obstante, la asignación de recursos a cada UEN puede dar como resultado una inversión insuficiente en las ventajas distintivas que benefician a la organización en su totalidad. De igual manera, los administradores de UEN pueden rehusarse a compartir personal talentoso, y retenerlo en lugar de prestarlo a otra UEN.

SELECCIÓN DEL PATRÓN DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

“Los administradores deben determinar cuál es el mejor patrón de departamentalización partiendo de la situación a la que se enfrentan: las labores por realizar y el modo en que se deben llevar a cabo, los individuos involucrados y la personalidad de cada uno de ellos, la tecnología que se emplea en el departamento, los usuarios a los cuales atender y otros factores y condiciones internas y externas ...” (Koontz y Weihrich, 1998).

Un administrador puede basarse en dos o más criterios distintos para la agrupación de actividades del mismo nivel organizacional, ya que el objetivo de la departamentalización no es erigir una estructura rígida, equilibrada en lo que respecta a sus niveles y caracterizada por la consistencia e igualdad de sus bases de organización, sino agrupar actividades en la

forma más conveniente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Si esto se consigue utilizando varios criterios de departamentalización, no hay razón para no hacerlo.

ORGANIGRAMAS

Uno de los motivos principales del surgimiento de conflictos en las organizaciones es la incomprensión por parte del personal tanto de sus tareas como de las de sus compañeros de trabajo. Una estructura organizacional excelentemente concebida no es suficiente pues no funcionará si la gente no la entiende. Dicha comprensión se alcanza mediante un uso adecuado de organigramas, descripciones de funciones precisas, explicitación de las relaciones de autoridad y de información y presentación de metas específicas para puestos específicos.

Un organigrama representa y plasma la estructura organizacional e indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. *“Es la expresión sintética de la estructura que muestra en forma diagramática las unidades organizacionales, sus relaciones, los canales de autoridad formal y los niveles jerárquicos que la constituyen.”* (Guía de Clase N°1 – Administración I: Proceso administrativo, 2004, pag. 14)

Para Koontz y Weihrich (1998), los organigramas presentan tanto ventajas como limitaciones. Como síntesis de lo propuesto en su obra, se pueden mencionar:

Ventajas:

- Dado que en un organigrama se trazan únicamente las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones basta con elaborarlo para detectar inconsistencias y complicaciones y proceder a su corrección.
- Un organigrama revela a administradores y personal de nuevo ingreso sus vínculos con la estructura en su totalidad.

Limitaciones:

- En los organigramas aparecen únicamente las relaciones formales de autoridad, y se omiten por lo tanto las muy significativas relaciones informales y de información.
- Las estructuras que aparecen en muchos organigramas son las ideales o las que rigieron en tiempos anteriores, no las reales. Los administradores dudan en ajustarlos o sencillamente descuidan esta actividad, olvidándose de que las estructuras organizacionales son dinámicas y de que no se debe permitir que los organigramas se vuelvan obsoletos.

- Los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con categoría. El propósito de un organigrama válido es que los niveles que aparecen en él correspondan a los niveles de importancia en la empresa, lo que no siempre es posible. Este problema puede resolverse mediante la clara explicitación de las relaciones de autoridad y el correcto uso del que, hoy por hoy, es el mejor indicador de categoría: los niveles salariales y de bonificaciones.

C. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

A pesar de que todo recurso es necesario para el funcionamiento de una organización, se ha demostrado que el ser humano es un componente esencial; y la manera en que la institución maximice el rendimiento de su personal determinará el éxito o fracaso de su futuro.

Como se indicó en párrafos anteriores, la integración del personal es la función administrativa encargada de manejar todo aquello relativo a los cargos y personas pertenecientes a una organización. Para Knootz, abarca *el **reconocimiento de los requerimientos de fuerza de trabajo**, elaboración de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de la carrera profesional, compensación y capacitación (u otras formas de desarrollo) de los aspirantes a los puestos así como de los ocupantes de éstos en un determinado momento, con el objetivo de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas en pos de las metas institucionales.* (Koontz y Wehrich, 1998)

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos (en adelante ARH) consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficaz y eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (...) La ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones (...)” (Chiavacci, Guía de Estudios Unidad 2 – Administración del Personal I, 2005)

La ARH produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones, siendo un aspecto fundamental de la competitividad organizacional. Asimismo, atiende tanto el ambiente interno como el ambiente externo de la institución.

Respecto a los objetivos de la administración de recursos humanos, se puede decir que los mismos derivan de los objetivos organizacionales, clasificándolos en dos categorías no excluyentes:

- Objetivos explícitos:
 - Crear, desarrollar y mantener un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes que permitan alcanzar los objetivos de la organización.
 - Generar, desarrollar y conservar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Objetivos implícitos:
 - *Mejora de la productividad:* a través de la gestión del personal se busca lograr un conjunto de acciones que eleven la productividad.
 - *Mejorar la calidad de vida en el trabajo:* puede lograrse brindándole más autonomía a los empleados y permitiéndoles cumplir sus aspiraciones.
 - *Cumplir con la legislación:* para ello es necesario conocer y actualizarse constantemente sobre el marco normativo y legal que rige a la administración del personal y a la empresa.

En cuanto a los procesos básicos en la administración del personal, pueden enunciarse: provisión (captar y atraer), aplicación (emplear), mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Figura 2: Procesos y subprocesos de la ARH.

Subsistema de ARH	Objetivo	Técnicas
PROVISIÓN	¿Quién irá a trabajar en la organización?	1. Reclutamiento 2. Selección 3. Planeación de RR.HH.
APLICACIÓN	¿Qué harán las personas en la organización?	1. Análisis de cargos 2. Diseño de cargos 3. Evaluación de desempeño
MANTENIMIENTO	¿Cómo mantener a las personas trabajando en la organización?	1. Remuneración 2. Beneficios 3. Higiene y seguridad 4. Relaciones sindicales
DESARROLLO	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	1. Capacitación 2. Desarrollo del personal 3. Desarrollo organizacional
SEGUIMIENTO Y CONTROL	¿Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas?	1. Base de datos 2. Sistemas de información 3. Controles

Fuente: Elaboración propia.

Estos subsistemas constituyen un proceso global y dinámico que no siempre sigue el orden descrito, puesto que los mismos están en constante interacción entre ellos, de diversas maneras. Por ello se los considera contingentes o situacionales, variando de acuerdo a las circunstancias y en función de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN

La *aplicación*, en el marco de la ARH, consiste en todas aquellas actividades y pasos previos a la integración de los miembros en la organización (análisis de puestos: descripción y especificación), el diseño del cargo en que debe desempeñarse un individuo y la evaluación del desempeño en el mismo.

Por lo general, las organizaciones diseñan su estructura formal, definen cargos y preestablecen una serie de reglas, así como también requisitos y atribuciones que se les exigirán y conferirán, respectivamente, a los empleados. La división del trabajo y consiguiente especialización, revelan una diferenciación de roles en la institución, la cual enfrenta dicha situación estableciendo rutinas que disminuyan la inseguridad de los empleados, aumenten las posibilidades de previsión y centralicen las funciones y controles.

“El definir y formalizar claramente las funciones, expectativas y requisitos del personal en la institución, surge ante la necesidad de reducir al mínimo las divergencias que pueden darse respecto al rol, las cuales son: discrepancias en la expectativa, discrepancia con el rol, retroalimentación de la discrepancia y discrepancia en el desempeño.” (Chiavenato, 2007)

En sociología, el término *rol* hace referencia al conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en la sociedad o en cualquier institución. Un concepto íntimamente relacionado al rol es el de cargo (o puesto).⁶

CARGO: el significado de este vocablo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- *Tarea:* actividad individual que ejecuta quien ocupa un cargo generalmente simple y rutinario (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros). Por ejemplo: montar una pieza, enroscar un tornillo, etc.

⁶ Vale aclarar que, dependiendo de la bibliografía, los términos **cargo** y **puesto** son utilizados indistintamente.

- *Atribución*: actividad individual más sofisticada e intelectual y menos material, realizada por el ocupante de un cargo diferenciado (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). Por ejemplo: elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, etc.
- *Función*: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta sistemática y reiteradamente. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Son los elementos que conforman un rol de trabajo y que deben cumplirse en un cargo.

En definitiva, un *cargo* se puede definir como el conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional. Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. No obstante, los cargos no son estáticos ni definitivos pues deben actualizarse y adaptarse continuamente a las transformaciones del ambiente interno y externo.

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización.

Los vocablos cargo y puesto no son sinónimos. *“Por cargo se entiende la posición jerárquica de un entegrama en el organigrama y comprende un conjunto de puestos. Puesto hace referencia al conjunto de tareas y responsabilidades desempeñadas por una persona.”* (Chiavacci, Guía de Estudios Unidad 2 – Administración del Personal I, 2005)

Existen cargos que tienen un solo ocupante (por ejemplo, el director general) en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas – un cargo, varios puestos - (por ejemplo, operarios de máquinas, vendedores, etc.).

Finalmente, respecto a este término Richard Hackman y Grez Oldham (citados por Chiavacci, 2005) identifican cinco dimensiones profundas y aseguran que “un cargo que posea dichas dimensiones en alto nivel, cuanto mayor y mejor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia.”

- *Variación*: número y diversidad de habilidades exigidas por el cargo. Reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y

procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo.

- *Autonomía*: grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos o procedimientos va a seguir.
- *Significado de la tarea*: volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia de un cargo con el resto.
- *Identidad con la tarea*: grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo. Se refiere a la responsabilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
- *Retroalimentación*: grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo (desempeño) en la producción de resultados.

ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis (y documentación) de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada, a fin de lograr el conocimiento real – y actualizado-, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencias, habilidades, el contexto en el que las tareas son efectuadas y el tipo de personas que deben contratarse en cada posición.

Por medio del análisis de puestos se establecen las necesidades básicas de personal. La información obtenida y generada mediante esta técnica es la base para cualquier programa de Recursos Humanos. Esto se refleja en los *objetivos principales* de dicha técnica, desarrollados por Chiavenato (2007):

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante de un cargo en función del cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar la base con la cual definir el material necesario para la capacitación del personal.

4. Determinar las escalas salariales – mediante la evaluación y clasificación de cargos -, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones. Koontz afirma que mediante el análisis de puestos es posible identificar áreas de superposición o descuido de ciertas tareas.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

Si se busca alinear a las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de la misma, y no sólo en un “Modelo de Gestión de Competencias”, es necesario que el análisis de puestos se realice teniendo en cuenta las características que el personal debe presentar para lograr la estrategia organizacional. En consecuencia, el proceso debe partir desde la misión y visión organizacional, tal como se refleja en la **figura 3**.

En conclusión, *“el **análisis de puestos** es el proceso sistemático de reunir y examinar información relacionada con el cargo, para registrarla en la descripción y especificación de puestos. Para el análisis, cada cargo es fragmentado y examinado en las partes o elementos componentes.”* (CHIAVACCI, 2008, “Análisis y diseño de puestos”)

Es decir, en el análisis de puestos se determina:

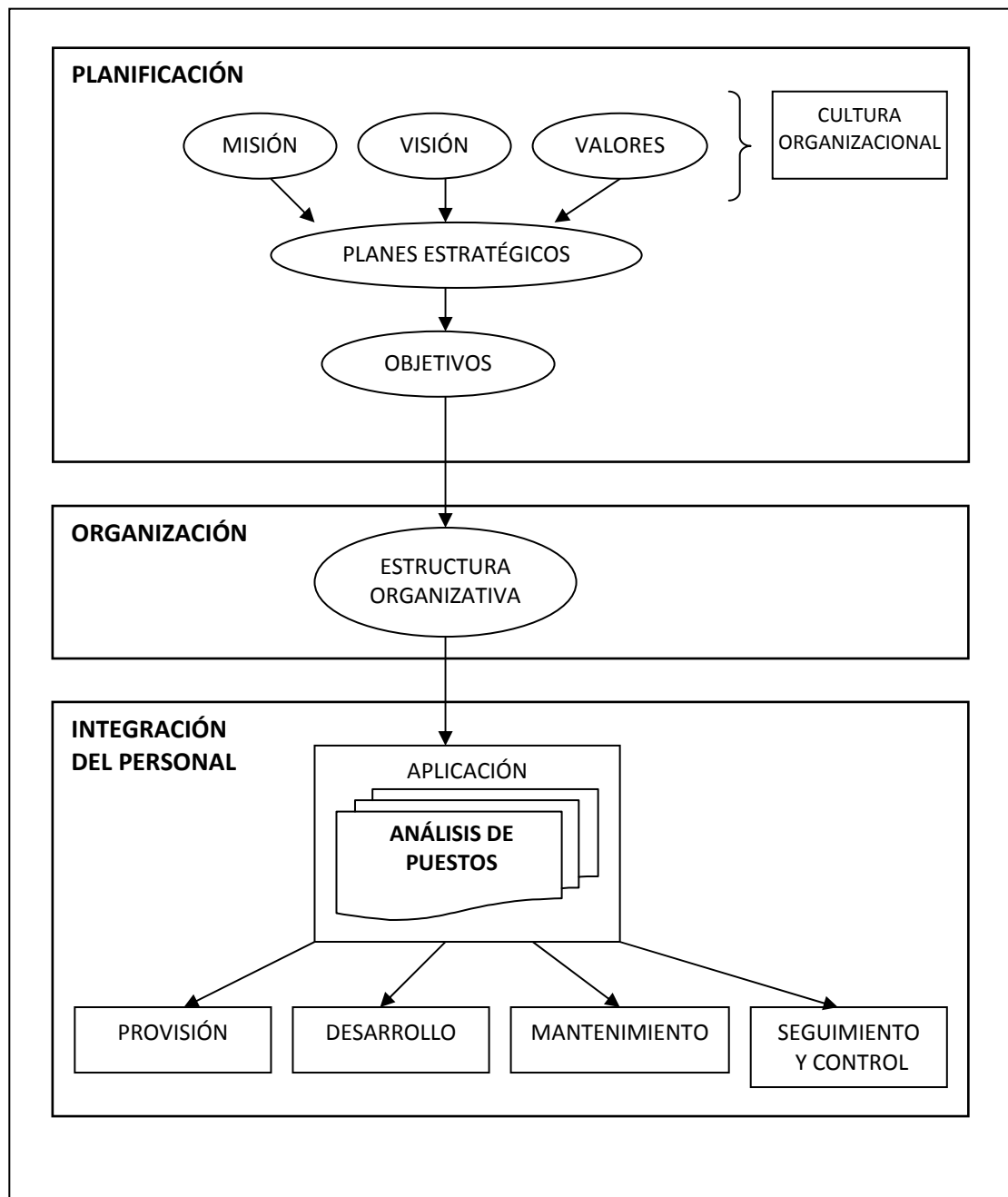
1. el contenido de un puesto (tareas a realizar)
2. los requerimientos específicos
3. el contexto en que las tareas son realizadas
4. qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

Es importante diferenciar el análisis de puestos del diseño de los mismos. *“El análisis de puestos es el proceso de obtener información comprobable y objetiva sobre los cargos para elaborar la descripción y especificación de los mismos. El diseño de puestos hace referencia a la estructuración de los cargos para mejorar el desempeño y la productividad, y combina cuatro variables principales: el análisis de puestos, la ingeniería industrial, la*

ergonomía y la satisfacción intrínseca de las tareas.” (CHIAVACCI, 2008, “Análisis y diseño de puestos”)

Aclarada la distinción entre estos conceptos, se procederá a ampliar el contenido de los dos componentes del análisis de puestos: la descripción y la especificación de puestos.

Figura 3: Alineación de los puestos con la estrategia y cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las obligaciones que comprende. Está enfocada exclusivamente en el contenido del puesto y no en el ocupante.

Para Koontz (1998), *“las descripciones de puestos modernas no constituyen una lista detallada de todas las actividades que se espera que emprenda un individuo, y ciertamente en ellas tampoco se especifica la manera en que deberá llevarlas a cabo. Simplemente enuncian, en cambio, la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas.”* Se precisa asimismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se examina el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los *requisitos* que el cargo exige a su ocupante (requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada). En la especificación de puestos se verifica comparativamente las exigencias que las funciones identificadas y definidas en la descripción del cargo imponen al ocupante.

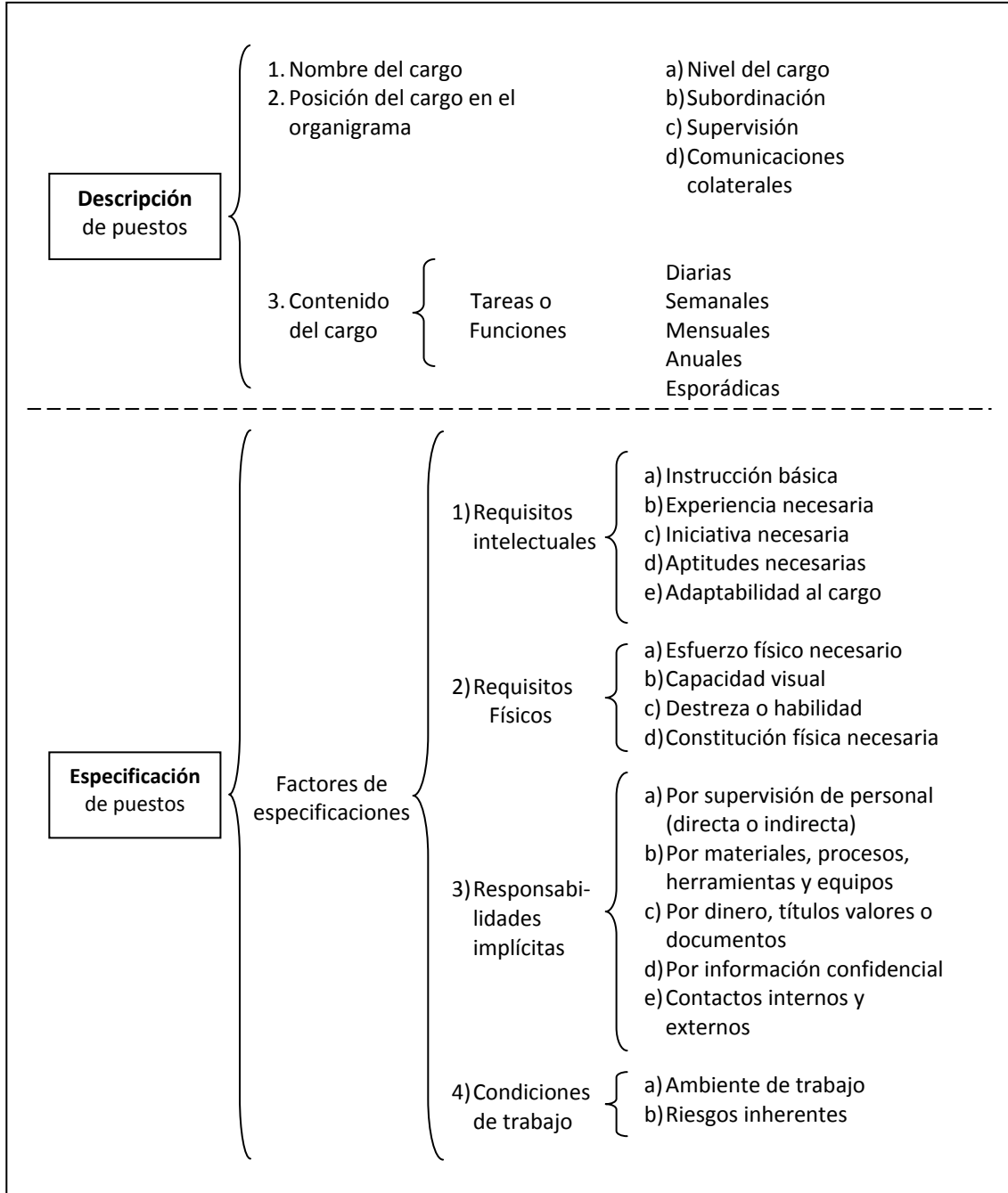
Asimismo, la especificación se utiliza para darle consistencia a lo relevado en la descripción y permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La especificación final de puestos se obtiene después de la realización de la descripción correspondiente a dicho puesto.

En cuanto a la información necesaria para realizarla, se puede indicar:

- 1) Actividades del puesto y comportamiento asociado
- 2) Estándares de rendimiento
- 3) Máquinas u otros elementos necesarios
- 4) Condiciones laborales o contexto de la posición
- 5) Requerimientos de personalidad

Como puede deducirse de los párrafos anteriores, la descripción y especificación de puestos están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos. En la **Figura 4** se detalla el contenido de ambas.

Figura 4: Contenido de la descripción y de la especificación de puestos.



Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; Colombia; Enero de 2007; Pág. 333

ESTRUCTURA DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Como puede observarse en la **Figura 4**, generalmente, la especificación de puestos hace referencia a cuatro *áreas de requisitos* claves para desempeñarse en los cargos de manera adecuada:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios *factores de especificaciones*, los cuales son instrumentos de medición o puntos de referencia que permiten analizar objetivamente un gran número de cargos. Asimismo, permiten estructurar el análisis de cargos mediante un esquema de estandarización que facilite la recolección de información. Además, los factores de especificaciones se elaboran en función de la naturaleza de los cargos de la empresa y pueden considerarse como una base aceptable para la comparación entre los mismos.

El factor “requisitos físicos” tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

Las responsabilidades implícitas hacen referencia a la obligación que tiene el ocupante del cargo – además del trabajo normal y de sus funciones – por los aspectos intrínsecos al puesto en el que se desenvuelve. Por ejemplo: por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio, las pérdidas o ganancias de la empresa, etc.

Por último, las condiciones de trabajo representan el escenario o ambiente del lugar donde se desarrolla la labor, y sus alrededores, que pueden hacerla desagradable, molesta o sujeta a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al contexto y al equipo, y facilitan su desempeño.

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Para Chiavenato (2007) un programa de análisis de cargos comprende tres etapas: planeación, preparación y ejecución.

1) *ETAPA DE PLANEACIÓN*

Abarca los siguientes pasos:

- I. Determinación de los cargos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, así como sus características, naturaleza, tipología, etc.
- II. Elaboración del organigrama y ubicación de los cargos en éste.
- III. Elaboración del cronograma de trabajo, determinando por dónde se iniciará el programa de análisis.
- IV. Elección de los métodos de análisis a utilizar, según la naturaleza y características de los cargos.
- V. Selección de los factores de especificaciones a emplear, basada en los criterios de universalidad (los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizan o, por lo menos, en el 75% éstos para comparar las características ideales de los ocupantes) y de discriminación (los factores de especificaciones deben variar, según el cargo: no pueden ser constantes o uniformes).
- VI. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.
- VII. Gradación de los factores de especificaciones, es decir transformarlos de variable continua a variable discreta o discontinua.

2) *ETAPA DE PREPARACIÓN:*

Consiste en aprestar las personas, los esquemas y los materiales de trabajo y puede desarrollarse simultáneamente con la etapa de planeación. Incluye:

- I. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- II. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- III. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
- IV. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

3) *ETAPA DE EJECUCIÓN*

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis. Las tareas a realizar son:

- I. Recolección de datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos.
- II. Selección de los datos obtenidos.
- III. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista.
- IV. Presentación de la redacción provisional del análisis al superior inmediato, para que ratifique o rectifique.
- V. Redacción definitiva del análisis del cargo.
- VI. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación.

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE CARGOS

Los métodos más utilizados para recabar información en el proceso de descripción y especificación de cargos son: observación directa, cuestionarios, entrevista directa y métodos mixtos.

1. *OBSERVACIÓN DIRECTA*: es de los métodos más utilizados y resulta más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos, en trabajos que comprenden operaciones manuales o que son sencillos y repetitivos, cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario.

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Como ventajas pueden identificarse la veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo. Además, no requiere que el empleado deje de realizar sus labores y es ideal para cargos sencillos y repetitivos. Finalmente, presenta una correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

No obstante, su costo es elevado pues el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo. Por otra parte, la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, deja de lado algunos datos importantes para el análisis. Por último, no se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

2. *CUESTIONARIOS.* La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Es interesante puesto que los ocupantes y sus jefes directos pueden llenarlo conjunta o secuencialmente, y de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, participando varias instancias jerárquicas. Este método es el más económico para el analista de cargos y es el que más personas abarca, pues puede ser distribuido a todos los ocupantes de un cargo y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos. Además, es ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos y en aquellos casos en los que la organización tiene empleados cumpliendo funciones en zonas geográficas alejadas.

A pesar de ello, no se recomienda para cargos de bajo nivel cuando el ocupante pueda tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito. Este método exige planeación y elaboración cuidadosas ya que puede ocurrir que sea superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

3. *ENTREVISTA DIRECTA.* Es el enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos. Si bien está estructurada, puede obtenerse información sobre todos los aspectos del cargo. El analista realiza preguntas al ocupante del cargo (y en caso de ser necesario a su superior, juntos o separados), siendo la participación de ambos activa.

Existen diversos tipos, dependiendo del caso: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto y entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones.

Es necesaria la colaboración de todos los involucrados y determinante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar un formulario es el mejor consejo para estas entrevistas al poder utilizarlo como guía y seguir su ordenamiento. A diferencia de la selección, en la que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el analista y el que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Otra ventaja la constituye el hecho de que los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor y existe la posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos y a que no tiene contradicciones y puede ocuparse a cualquier tipo o nivel de cargo.

A pesar de ello, una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos. Puede generar confusión entre opiniones y hechos. Incluso, se puede perder demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla. Por último, su costo operativo es bastante elevado pues exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

4. *MÉTODOS MIXTOS*. Para sacar provecho de las ventajas de cada método y contrarrestar las desventajas, es recomendable utilizar combinaciones de dos o más métodos. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante del cargo. El cuestionario respondido se usa como referencia en la entrevista.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista con el superior.

- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

FORMULARIOS

Se utilizan para recopilar información en el análisis de puestos. Marta Alles, en su obra *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias (2002)*, detalla como principales ítems:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: por ejemplo, de personalidad.
- Elaborado por; aprobado por; completado por; fecha, etc.

¿CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS?

Para Alles (2002), las descripciones deben incluir:

- *Identificación del puesto*: incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No deben utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no pueden llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código de puestos debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT, etc.

Asimismo, debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Figura 5: Encabezado descripción de puestos.

<u>Descripción del puesto</u>		
Título del puesto		Código
Fecha		División
Escrito por		Procesado por
Aprobado por	Grado	Puntos
Título del supervisor inmediato		Nivel de salario

Fuente: ALLES, Marta “Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias” (2002)

- *Resumen del puesto:* debe ser breve detallando sólo las actividades principales.
Por ejemplo:
 - Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.
 - Es responsable por la compra de todos los productos denominados frío negativo para todas las tiendas de su zona.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse.
- *Relaciones:* muestran las vinculaciones de una persona con otras pertenecientes o no a la organización. Por ejemplo:
 - Reporta a;
 - Supervisa a;
 - Trabaja con (nombres de puestos);
 - Fuera de la compañía (proveedores, clientes, autoridades, etc.)
- *Responsabilidades y deberes:* conviene realizar una lista detallada de estos aspectos de la función. Si bien es recomendable ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que se realice una vez al año como, por ejemplo, el balance.
- *Autoridad:* en esta sección se definen los límites de autoridad del puesto, incluyendo las atribuciones en la toma de decisiones, supervisión directa de otras personas, el manejo del dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

- *Criterios de desempeño:* implica, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con lo especificado en la descripción del puesto (responsabilidades y deberes). En tareas factibles de cuantificación es más sencillo, en otras, debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Por ejemplo: la responsabilidad de cumplir con el programa de producción podría medirse mediante:
 - Producción de equis toneladas de producto por día/semana/mes
 - Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
 - Horas extras autorizadas: porcentaje del total.
- *Condiciones de trabajo y ambiente:* podría ser relevante en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.
- *Otras condiciones:* horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

CONSEJOS PARA ELABORAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- *Sea concreto, preciso:* que las responsabilidades estén claras y cada una se pueda leer separada del resto, es decir, comprenderse sin relacionarla necesariamente con las otras.
- *Indique el alcance del trabajo involucrado,* por ejemplo: confecciona el presupuesto de gastos de su departamento.
- *Sea específico y utilice correctamente el idioma:* use palabras directas y sencillas de modo de explicar claramente:
 - ✓ *el tipo de trabajo*
 - ✓ *el grado de complejidad*
 - ✓ *el grado de capacidad requerida*
 - ✓ *la medida en que las respuestas o problemas están estandarizados*
 - ✓ *grado y tipo de responsabilidad, etc.*
- *Sea breve*
- Para estar seguro, pregúntese: ¿Un nuevo empleado o supervisor entenderá el trabajo si lee esta descripción del puesto?

Por último, para lograr el éxito de los programas de análisis de puestos se requieren *revisiones* periódicas ya que, como se explicó anteriormente, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente especificación, no solo facilita la búsqueda de un nuevo

colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer un job posting, una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área.

No es necesario establecer una fecha rígida para las revisiones, por ejemplo una vez al año. Esto dependerá de la compañía, del negocio o de la función.

Figura 6: Ejemplo descripción de puesto.

<p>TÍTULO DEL PUESTO: Asistente administrativo Departamento: Marketing Resumen del puesto</p> <p><i>Tareas y responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Tomar y transcribir notas• Organizar reuniones• Recibir y hacer llamadas telefónicas• Preparar informes <p><i>Requisitos educacionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• _____ <p><i>Relaciones internas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• _____ <p><i>Cualidades necesarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples <p><i>Competencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• habilidad para realizar varias tareas, a menudo cambiando de asignaciones sin previo aviso. <p>Preparado por: _____ Fecha: _____</p>
--

Fuente: ALLES, Marta; "Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias" (2002)

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL: TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA DEL CASO PRÁCTICO

Para poder entender realmente la magnitud, relevancia y delicadeza de los aspectos que abarca el proyecto bajo estudio, es clave la comprensión y uso de una terminología clara que permita un fácil entendimiento de los conceptos específicos. La primera parte de este capítulo incluirá las definiciones básicas relacionadas con el nombre del proyecto. En el Anexo I se encontrará un glosario para ser consultado a fin de ampliar los conocimientos de términos específicos a medida que se desarrolla la lectura presente trabajo.

Es menester aclarar que la mayoría de la definiciones y demás aspectos desarrollados de los vocablos contenidos en ambos apartados, han sido elaborados tomando como referencia las Actas de una reunión de Consulta convocada por la Organización Mundial de la Salud en Guatemala, en el año 2000.⁷

SEXO

El término sexo hace referencia al conjunto de *características biológicas* que definen al espectro de humanos como hembras y machos. En el lenguaje coloquial, comprende su uso como actividad (por Ej., tener sexo) y como un conjunto de comportamientos (por ej., roles sexuales). No obstante, generalmente, en el marco de las discusiones y los documentos de índole técnica, se emplea limitándose al plano biológico.

SEXOLOGÍA

“La sexología es la ciencia que estudia la función sexual, el proceso de diferenciación sexual, los trastornos sexuales y la promoción de la salud sexual.”⁸ Es una disciplina científica y humanística que estudia los problemas relativos al sexo y la sexualidad en sus dimensiones bio-psico-sociales y culturales, en sus aspectos normales, disfuncionales y patológicos, con

⁷ Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS), en colaboración con la Asociación Mundial de Sexología (WAS); Actas de una Reunión de Consulta: Promoción de la Salud Sexual. Recomendaciones para la acción; Antigua Guatemala, Mayo 2000

⁸ <http://medicinapsicologica.blogspot.com.ar/2011/10/sexologia-concepto.html>

los aportes de diversas disciplinas reunidas en un campo integrador, multi e interdisciplinario.⁹

SEXUALIDAD

No hay una definición fácil para el concepto de sexualidad humana. Esta dificultad surge principalmente porque la definición de un concepto es una abstracción y, como tal, no es ajena a la influencia del contexto y del proceso sociocultural e histórico concreto en el que se construye dicha definición.

Otra dificultad que se presenta al intentar definir la sexualidad humana es que a menudo no se establece una diferencia entre sexo y sexualidad. Por consiguiente, suele existir confusión respecto del significado de los términos “sexo” y “sexualidad”.

La sexualidad, no es estática, sino que es un proceso dinámico que cambia y se manifiesta de forma distinta a lo largo de nuestra vida y pasa por etapas diferentes dependiendo de nuestra edad.

Desde el momento de la fecundación en que se forma el embrión, este va a sufrir una serie de cambios en su desarrollo hasta el momento del nacimiento. Así se irán formando y diferenciando nuestros órganos y características sexuales.

Sin embargo será a partir del nacimiento, cuando poco a poco tomaremos conciencia, de que somos niños o niñas y se va a esperar de cada persona un determinado comportamiento y unas determinadas conductas.

En este sentido, se puede señalar que desde los primeros años se nos iba indicando como debíamos comportarnos y qué se esperaba de nosotros/as, unas veces de forma muy directa y otras de forma sutil y siempre con la idea de que cada sexo es totalmente distinto. Aún en la sociedad occidental se sigue educando de forma diferente a un niño y a una niña, potenciando los juegos de acción, de iniciativa, de competitividad a los niños, y a las niñas por el contrario, les favoreceremos los juegos en los que deben mostrar su afectividad, el ser pasivas, depender de los demás, etc..

De aquí la importancia de la educación, ya sea en la familia, la escuela y los medios sociales, y de su influencia posterior en la sexualidad de las personas. Se debe intentar conseguir que los valores y actitudes que se transmitan a niños y niñas sean igualitarios, y no discriminativos, ni competitivos, sino solidarios.

⁹ <http://www.edupsi.com/sexologia.html>

La lucha eficaz contra dichos problemas se fundamenta en lograr cambios en los comportamientos y las prácticas sexuales de la gente. Por ende, la habilidad para promover cambios de comportamiento depende en gran medida de una comprensión adecuada de la sexualidad humana.

El término implica una *dimensión* fundamental del hecho de *ser un ser humano*. Basada en el sexo, incluye al género, las identidades de sexo y género, la orientación sexual, el erotismo, la vinculación afectiva y el amor, y la reproducción.

La sexualidad experimenta o expresa dichas dimensiones en forma de pensamientos, fantasías, deseos, creencias, actitudes, valores, actividades, prácticas, roles y relaciones, y es el resultado de la interacción de factores biológicos, psicológicos, socioeconómicos, culturales, éticos y religiosos o espirituales. Es decir, se experimenta en todo lo que somos, sentimos, pensamos y hacemos.

Si bien la sexualidad puede abarcar todos estos aspectos, no es necesario que se perciban ni se expresen todos. No obstante, su desarrollo pleno depende de la satisfacción de las necesidades fundamentales del ser humano, tales como el deseo de contacto, intimidad, expresión emocional, placer, ternura y amor.

La sexualidad se encuentra presente en toda la vida, aunque las expresiones e influencias que repercuten en ella difieren con el correr de los años.

Hay un acuerdo generalizado en la bibliografía especializada en cuanto a que la sexualidad se refiere a los significados individuales y sociales del sexo, además de sus aspectos biológicos. Asimismo, está circunscrita por un contexto histórico y cultural concreto y, por ende, determinada por costumbres, tradiciones y valores. A su vez, la sexualidad repercute en estos últimos.

Varios autores y especialistas coinciden en que los elementos socioculturales (significados compartidos) de la sexualidad son vitales para conceptualizarla y en que sexualidad se refiere no solo a las capacidades reproductivas del ser humano, sino también al placer.

Otros teóricos han agregado como elemento de la sexualidad el vínculo afectivo o amor. A menudo, la bibliografía psicoanalítica abarca las consideraciones del amor, la patología del amor y la sexualidad en un lenguaje en el que el amor no puede distinguirse de otras expresiones sexuales tales como la atracción erótica. Sin embargo, hallazgos recientes plantean la posible existencia de un sistema neurobiológico bien diferenciado que rige el apego y la formación de las parejas en los animales y cumpliría la misma función en los seres humanos.

SALUD SEXUAL

El término “salud sexual” se refiere al continuo bienestar y enriquecimiento físico, psicológico y sociocultural relacionado con la sexualidad. No se trata simplemente de la ausencia de disfunción, enfermedad o discapacidad. La salud sexual requiere un acercamiento positivo y respetuoso hacia la sexualidad y las relaciones sexuales, así como la posibilidad de obtener placer y experiencias sexuales seguras, libres de coerción, discriminación y violencia. Dicho concepto posee un significado integral. Asimismo, para que la salud sexual se logre es necesario que los derechos sexuales de las personas se reconozcan, garanticen y protejan.

Es la integración de los elementos somáticos, emocionales, intelectuales y sociales del ser sexual que sean positivamente enriquecedores y potencien en las personas, la comunicación y el amor, ya que en la sexualidad intervienen las emociones y/o sentimientos, el cuerpo y los conocimientos que sobre ella tengamos.

Esta definición resulta menos convincente cuando se aplica al comportamiento. Hoy por hoy, continúa el debate en torno a las consecuencias de definir la salud cuando su significado se aplica a comportamientos.

Existen puntos de vista que no conceptualizan a la salud como un campo que debería interesarse en los comportamientos y los estilos de vida. Dichos enfoques cuestionan la validez de las definiciones realizadas en función de los valores y proponen que la salud se defina en términos de indicadores cuantificables de condiciones claramente definidas.

Un elemento fundamental en esta controversia es el debate sobre los valores y la salud. El grupo de expertos reunidos por la OMS consideró como más plausible, aquella posición que reconoce que la actividad científica, y por consiguiente, la atención y la promoción de la salud basadas en la ciencia no pueden llevarse a cabo desde una perspectiva totalmente desligada de los valores; por ende, las propuestas, definiciones y conceptos basados en valores resultan inevitables.

El bienestar es un estado definido por los valores. Por lo tanto, el grupo de expertos acordó que una definición de salud sexual es posible y recomendable siempre que se derive del concepto de derechos sexuales y lo abarque.

CAPÍTULO III

“PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA”

En el presente capítulo se utilizarán los conceptos anteriormente desarrollados a fin de cumplir con los objetivos establecidos en el presente trabajo.

Al comienzo, se realizará una breve introducción sobre la UEN elaborada en base a información disponible y facilitada por la misma. A continuación se describirá la metodología utilizada para el análisis y procesamiento de la información, para finalmente concretar el procesamiento de los datos y presentar formalmente los resultados de la investigación.

1) INTRODUCCIÓN: FUNDAMENTO DEL PROYECTO

El “Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología fue aprobado el 30 de abril de 2013 y presentado a la comunidad el 14 de mayo del mismo año. Tiene como fundamentos tanto la realidad imperante en los diversos tipos de relacionamiento así como uno de los objetivos claves de la Organización Mundial de la Salud (OMS): la *Promoción de la Salud Sexual*.

En el año 1972 la OMS convocó una reunión consultiva con expertos de diferentes países del mundo para llamar la atención acerca de una realidad preocupante: la falta de oportunidades que enfrentan los profesionales de la salud para estudiar la sexualidad humana y la escasez de profesores capacitados para planificar y ejecutar los programas educativos. En dicha sesión, se recomendó realizar un relevamiento e investigación de los programas, actividades y servicios existentes en materia de sexualidad humana, y celebrar una serie de reuniones científicas para examinar en detalle dicho sector de actividades y facilitar el intercambio de experiencias entre los profesionales que hayan tenido éxito en sus programas de formación.¹⁰

¹⁰ OMS, Serie de informes técnicos N° 572: “Instrucción y asistencia en cuestiones de la sexualidad humana: formación de los profesionales de la salud”, Ginebra, 1975.
http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_572_spa.pdf

En mayo de 2000, la Organización Mundial de la Salud junto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y en colaboración con la Asociación Mundial de Sexología (WAS), convoca en Guatemala una segunda reunión de expertos de la cual resulta un documento denominado “Promoción de la Salud Sexual: Recomendaciones para la acción”.¹¹

Es recién el año 2002 cuando se acuña la actual definición de salud sexual entendiéndose como *“un estado de bienestar físico, emocional, mental y social relacionado con la sexualidad; no es meramente la ausencia de enfermedad, disfunción o debilidad.”*

La sexología convoca saberes como la biología, la psicología, la antropología, la sociología, las ciencias de la comunicación, la salud pública, la historia, la economía y el derecho, entre otros. Ella es la encargada de darles un marco integrador y proponer nuevos retos que rebasen los aspectos biológicos, integrándolos a los fenómenos sociales y culturales.

Por otra parte la pareja humana ha acompañado el proceso de renovación de estructuras, adoptando nuevas formas de relacionamiento, de generación de acuerdos, vinculares y comunicacionales, de establecimiento de reglas o estándares que son influenciados fuertemente por las comunicaciones, la tecnología, la cultura y el impacto de las relaciones productivas y de poder que se dan al interior de la misma.

La presencia de las “relaciones virtuales”, las “nuevas” formas de cortejo, el uso y exceso y abuso de alcohol y otras sustancias en los momentos del encuentro inicial, los nuevos acuerdos eróticos, el cibersexo, la accesibilidad acelerada a la pornografía y demás aspectos de la posmodernidad, impactan fuertemente en el escenario del relacionamiento de dos seres humanos que se adaptan, sobre-adaptan o estresan con las realidades imperantes.

Este impacto en la pareja del siglo XXI ha ido acompañado de nuevas formas y estructuras de los núcleos familiares. Las familias ampliadas, aglutinadas, monoparentales, de igual género, con convivencia tipo condominio de dos (o más) generaciones; sumado a los roles intercambiados (abuelos-padres, padres-hijos, etc.) han complejizado el escenario de las relaciones sociales nucleares.

La escasa o nula investigación local sobre estos temas hace que se presenten estadísticas de dudosa calidad, copiadas de revistas pseudo científicas o de culturas que no representan el universo local en el que se habita.

¹¹ OMS, Antigua Guatemala.

En síntesis, el nuevo escenario de la realidad individual, de pareja, familiar y social actual, sumado a los aspectos pasados por alto en épocas anteriores, han revelado un grupo de necesidades incomprendidas y desatendidas que conforman el fundamento existencial de la UEN bajo estudio. A partir de esto, se elabora y desarrolla el Proyecto en cuestión expuesto a continuación.

SERVICIOS

El Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología brinda cuatro servicios estratégicos claramente definidos, a fin de cumplir los objetivos claves planteados por la UEN, a saber:

- Centro de Sexualidad, Pareja y Familia
- Ciclo de Seminarios en Sexualidad Humana y Sexología
- Diplomatura en Orientación y Promoción de Salud Sexual y de Pareja
- Diplomatura en Diagnóstico y Tratamiento en Sexología Clínica y Conflictos de pareja

Estos cuatro servicios permiten, en conjunto, desarrollar tres ejes principales: docente, de investigación y de extensión a la comunidad. Los tres se vehiculizan en la creación del Centro. Asimismo, el eje docente se refleja en el desarrollo de las Diplomaturas y el Ciclo de Seminarios. Finalmente, el eje de extensión también se materializa en el dictado de los seminarios.

I. CENTRO DE SEXUALIDAD, PAREJA Y FAMILIA

El Centro de Sexualidad, Pareja y Familia se crea como una alternativa integral, amplia, pluralista, científica y social para el abordaje de las problemáticas inherentes a estos temas, abarcando acciones de docencia, investigación y extensión a la comunidad.

Sus objetivos principales comprenden:

- a) Generar un núcleo académico relacionado con las problemáticas de la sexualidad, la pareja y la familia.
- b) Gestar docentes, alumnos y egresados informados y con actitudes proactivas en los abordajes que, de acuerdo a sus incumbencias en las temáticas enunciadas, les faciliten el marco de actuación lógico, humanista y con sentido crítico.
- c) Promover y desarrollar una estrategia de investigación en los posgrados que se dicten en las temáticas dentro del ámbito de la Institución.

- d) Extender los conocimientos adquiridos y los resultados de la investigación a los sectores locales, departamentales y provinciales; buscando facilitar la apropiación de conductas saludables por parte de las personas en las temáticas abordadas.
- e) Diseñar un sistema de información que produzca, recopile, difunda y publique los materiales didácticos referidos a las temáticas pertinentes.

II. CICLO DE SEMINARIOS EN SEXUALIDAD HUMANA Y SEXOLOGÍA

El Ciclo de Seminarios tiene como objetivo primordial favorecer la discusión, análisis y actualización en temáticas puntuales de interés no solo académico sino también comunitario.

El mismo está destinado a alumnos avanzados de carreras afines a las temáticas desarrolladas en cada caso particular, profesionales y técnicos interesados en ampliar su campo de conocimientos, actualización y práctica en temáticas específicas de sexualidad y sexología (Médicos, Psicólogos, Psicopedagogos, Profesores, Maestros, Abogados, entre otros) y al público en general.

Asimismo, funciona como el nexo que interrelaciona el Centro de Sexualidad, Pareja y Familia con las Diplomaturas, favoreciendo la aproximación de futuros cursantes y la incorporación de profesionales y alumnos avanzados de las carreras detalladas anteriormente.

Respecto a la prestación del servicio, la planificación actual indica el desarrollo de un seminario mensual de cuatro horas de duración.

Finalmente, por medio del Ciclo de Seminarios también se pretende:

- a) Brindar un marco teórico-práctico en problemáticas específicas sobre sexualidad humana, salud sexual y sexología.
- b) Favorecer la apropiación de conocimientos actuales, de análisis crítico y de práctica continua en temas relativos a la sexualidad humana.
- c) Incentivar la actitud reflexiva, constructiva y crítica de los futuros profesionales o de profesionales interesados en temáticas de sexualidad comunitaria o académica.
- d) Facilitar el abordaje de tópicos relativos a las diferentes problemáticas de la sexualidad en general y de la sexología en particular en un ámbito académico, pluralista y participativo.

- e) Estimular las actitudes docentes, de investigación y de extensión en esta temática.

III. DIPLOMATURA EN ORIENTACIÓN Y PROMOCIÓN EN SALUD SEXUAL Y DE PAREJA

Los profesionales de la salud, la educación, comunicación y ciencias sociales tienen grandes limitaciones para abordar de manera objetiva la información y asesoría en el campo de la sexualidad, porque al igual que las demás personas han estado sometidos a la influencia erotófila de nuestra cultura. Sus actitudes frente a la sexualidad están mediadas por el tabú, los mitos y la información errónea y distorsionada que rodea al sexo y a la sexualidad en general.

Por otra parte la pareja humana ha venido adoptando nuevas formas de relacionamiento, de generación de acuerdos, vinculares y comunicacionales, de establecimiento de reglas o estándares que son influenciados fuertemente por las comunicaciones, la tecnología, la cultura y el impacto de las relaciones productivas y de poder que se dan al interior de la misma.

Esto ha gestado impactos, crisis, redefinición de roles, dolor, ansiedad e incertidumbre que impactan en la “salud de la pareja”.

En el oeste argentino (incluida la Provincia de Mendoza) no existe una oferta de posgrado en esta temática, por lo que su presentación y puesta en marcha implican un gran desafío para su responsable y la institución.

Esta Diplomatura está destinada a profesionales de las carreras de Ciencias de la Salud (médicos, psicólogos, lic. enfermería, nutrición, kinesiología, bioquímica, farmacia, fonoaudiología, obstetricia), profesionales y técnicos de las Ciencias de la Educación con estudios completos (por ejemplo profesores y licenciados en educación, etc.), profesionales y técnicos de las Ciencias de la Comunicación con matrícula y profesionales y técnicos de las Ciencias Sociales (por ejemplo licenciados en sociología, trabajo social, etc.). Otros profesionales y técnicos relacionados con la salud sexual de las personas.

Asimismo, tiene como objetivos a) formar profesionales de diferentes áreas de la ciencia, la tecnología, las ciencias sociales, comunicacionales y de la salud como multiplicadores de conocimientos y agentes de cambio en la práctica habitual de problemas vinculados a la Salud Sexual y de Pareja; b) favorecer el abordaje y la orientación en áreas ligadas a la pareja y a la sexualidad humana saludable desde cada una de las incumbencias profesionales que ellos posean; c) incentivar la investigación en

terreno en temas relativos a sexualidad y pareja; y d) facilitar la difusión de información veraz en la comunidad, entre otros.

IV. DIPLOMATURA EN DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO EN SEXOLOGÍA CLÍNICA Y CONFLICTOS DE PAREJA

En los últimos 35 años se han reportado numerosas investigaciones en el campo de la sexología, que han dado lugar a un cuerpo de conocimientos amplio, actualizado y en ocasiones controversial, conocimientos que deben ser estudiados, analizados, corroborados y divulgados con el fin de promover y mejorar la salud sexual según sea el caso.

Dada la magnitud de los problemas que se presentan en el ejercicio de la función sexual y sus repercusiones en la calidad de vida de las personas, se hace necesario formar un recurso humano capacitado para abordar con solvencia esta temática. Según la clasificación propuesta por la OMS, nivel I) información, nivel II) orientación y consejería a personas y parejas con dificultades menores y el nivel III) de terapia sexual.

El Diplomado en “Diagnóstico y Tratamiento en Sexología Clínica y Conflictos de pareja” se inscribe en los Niveles II y III.

Este es el primer aporte consolidado en el Oeste Argentino a nivel Universitario que aborda la temática de capacitación en Sexología Clínica para profesionales de la salud.

Como público objetivo o clientes potenciales pueden definirse médicos, psicólogos y profesionales relacionados con la salud sexual de las personas. La participación de otros profesionales de la salud, se evalúa en cada caso particular.

Por último, la mencionada titulación universitaria plantea como objetivos:

- a) Aportar conocimientos científicos, humanistas y clínicos en Sexología a los profesionales vinculados a las ciencias de la salud.
- b) Facilitar el aprendizaje, la valoración de actitudes y habilidades frente al paciente que demanda en sexología.
- c) Capacitar al profesional en conocimientos clínicos y diversos abordajes frente a la sexualidad sufriente.
- d) Reforzar mecanismos preventivos (promoción, protección y recuperación) y de atención para el desarrollo de una sexualidad saludable.
- e) Estimular la actitud crítica, el trabajo investigativo e interdisciplinario en Sexología.
- f) Reforzar aspectos profesionales y éticos en la práctica sexológica.

2) METODOLOGÍA PARA EL RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

OBTENCIÓN DE LOS DATOS

El proceso de relevamiento y recopilación de información abarcó los meses de septiembre de 2013 a marzo de 2014.

Para que la obtención de los datos resultara ágil y ordenada, fue necesario recurrir a diversas técnicas de recopilación. En principio, se organizó un **Grupo Focal** (Focus Group) utilizando la técnica **Brainstorming (tormenta de ideas)** a fin de recabar material útil para la definición de la misión, visión y valores organizacionales. Además, en dicha reunión se decidió realizar un listado con las características y virtudes de cada uno miembro del equipo de trabajo con el objetivo de generar un clima de trabajo ameno y utilizar dicha información para el posterior análisis de cargos.

Luego, con el objetivo de obtener los datos necesarios para el desarrollo del organigrama y la descripción y especificación de puestos, se utilizaron las siguientes técnicas:

- ❖ **Cuestionarios:** se realizaron y se probaron ante los empleados diferentes versiones, hasta lograr la definitiva. El cuestionario final fue entregado a cada empleado de las distintas áreas de trabajo existentes en la unidad bajo estudio, previa cita para lograr predisposición y concentración y evitar interrupciones.
- ❖ **Entrevista:** la misma se llevó a cabo con el Director del proyecto a fin de complementar la información recopilada en los cuestionarios y obtener datos relativos al cargo en el cual se desempeña. Asimismo, una vez procesada la información, se concretaron reuniones con el mismo para verificar si el material elaborado se ajustaba a la realidad organizacional y a su idea de proyecto.

Al poder interactuar con el entrevistado pudimos percibir actitudes y recibir comentarios que ayudaron a comprender un poco más la esencia y el ambiente de la UEN.

Vale aclarar que las técnicas mencionadas fueron utilizadas, respectivamente, con el Director y las Coordinadoras Académicas del proyecto.

En el caso particular del cargo que desempeñaba quien redacta este escrito (Coordinadora Académica), se decidió completar el cuestionario en conjunto con el Director, de modo tal de minimizar subjetividades recavando información precisa respecto al cargo.

Asimismo, para poder elaborar la misión y la visión, y a fin de determinar las necesidades que se satisfacen por medio del Proyecto, se entrevistó a profesionales que trabajan en el Estado Provincial, a saber: una Licenciada en Psicología del área Salud Mental, una Licenciada en Trabajo Social que desempeña sus funciones en el Servicio de Promoción y Protección Familiar y Comunitaria del Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos, y

un Médico con funciones de Asesor en la Subsecretaría de Planificación y Control del Ministerio de Salud.

En los anexos II y III se presentan el borrador del material generado en el Grupo Focal y los cuestionarios realizados al personal, respectivamente.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Si bien las etapas del proceso administrativo se llevan a cabo simultáneamente, antes de iniciar cualquier actividad es necesario desarrollarlas en orden: planificar, organizar, dirigir y controlar. Por ello, el trabajo comenzó definiendo la misión, visión y los valores organizacionales, para luego continuar con el desarrollo del organigrama institucional y finalizar con el análisis y descripción de cargos.

Respecto a la etapa de planificación, es menester aclarar que los objetivos de la UEN y de cada uno de los servicios prestados se encuentran definidos al momento de realizar la investigación, así como también el público objetivo al que apunta cada uno de ellos.

Durante el análisis de la información se avanzó en el desarrollo de los elementos correspondientes a la “identidad” del proyecto y en la identificación de los conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes que demanda un correcto desempeño en cada puesto de trabajo, al igual que el tipo de tareas que se deben realizar.

Por último, para todo ello, se mantuvo la atención en el tipo de actividad que realiza la unidad, la cual se asemeja a la de entidades profesionales educativas y del ámbito de la salud. Asimismo, se observaron los elementos de planificación de instituciones similares a fin de realizar una mejor definición de los mismos en la Unidad Estratégica de Negocios.

3) DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Tal como se indicó en el capítulo I, la misión “determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser de una organización, los fines últimos e intermedios fundamentales para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.”

Para comenzar con el proceso de formulación, se tomaron como referencia una serie de interrogantes que permiten esbozar una idea sobre el negocio y filosofía de la UEN, dando respuesta a los mismos en base al material obtenido en el Grupo Focal, el cual se incluye en el Anexo II. Asimismo, para contestar dichos interrogantes se consultó a diversos profesionales y personas relacionadas con las temáticas inherentes al Proyecto, tales como Médicos, Psicólogos, Psicopedagogos, Voluntarios de organizaciones que trabajan con familias, niños, etc. Por último, todo esto se complementó con una búsqueda cibernética de artículos que tratan dichos temas.

Lo enunciado previamente se resume en forma esquemática en el **Cuadro 1**. Luego, se procede a la formulación y transcripción definitiva de la Misión correspondiente a la UEN.

Cuadro 1: Elementos de la misión del Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p>CLIENTES</p> <p>¿A quién se satisface?</p>	<p>¿Cuáles son nuestros clientes internos y externos? ¿Para quién “trabajamos”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individuos • Parejas • Familias • Sociedad (diversos sectores de distintas comunidades) • Gobiernos locales • Instituciones educativas en sus diferentes niveles • Grupos socialmente segmentados (Por ejemplo: discapacitados, reclusos, inmigrantes, indigentes, minorías étnicas, etc.) • Fundadores de la Institución • Equipo de trabajo (personal y asociados) • Medios de comunicación • Profesionales, en especial del área de la salud y afines
	<p>¿En qué ámbito geográfico se desarrolla la actividad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Municipal • Provincial • Nacional • Global
	<p>¿En dónde se encuentran nuestros clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades, colegios, escuelas • Hospitales, centros de salud, centros de rehabilitación, etc. • Barrios, comunas, etc. • En la organización
<p>NECESIDADES</p>	<p>¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer?</p>	<p style="text-align: center;">SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acabar con los tabúes. ▪ Erradicar la discriminación. ▪ Acceso a servicios integrales de salud sexual. ▪ Fomentar la igualdad y equidad.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p align="center">NECESIDADES</p>	<p align="center"> ¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer? </p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer herramientas para manejar temáticas relativas a la sexualidad. ▪ Brindar información adecuada, certera y fidedigna de los aspectos relacionados a la sexualidad. <p align="center">GUBERNAMENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar equipos técnicos y profesionales en la temática de la sexualidad. ▪ Capacitar de agentes y promotores sociales, en sus espacios locales. ▪ Procurar la integración de la sexología a los programas públicos. ▪ Generar programas locales y actuales adaptados, de prevención y promoción de la salud sexual. ▪ Propiciar la instauración de la sexología como profesión/disciplina. ▪ Facilitar la democratización de los conocimientos científicos del tema y promover la apropiación de los mismos por parte de diversos actores sociales. ▪ Contribuir a prevenir la violencia de género y el maltrato familiar y social. ▪ Promover comportamientos responsables. ▪ Fomentar el respeto por los derechos humanos. ▪ Brindar educación sexual integral a todos los sectores de la población.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p align="center">NECESIDADES</p>	<p align="center"> ¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer? </p>	<p align="center">FAMILIARES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar el desarrollo de funciones nutricias en el relacionamiento de los miembros. ▪ Brindar herramientas para lograr una comunicación saludable y aprender a manejar las crisis. ▪ Prevenir y evitar las diversas formas de violencia intrafamiliar. ▪ Fomentar la comprensión, adaptación y manejo saludable de las nuevas estructuras familiares (familias ampliadas, aglutinadas, monoparentales, de igual género, con convivencia tipo condominio de dos o más generaciones, con roles intercambiados, etc.). ▪ Brindar información y capacitación para el desarrollo armónico y saludable de los roles de cada uno de los miembros de la familia. ▪ Brindar información sobre desarrollo físico, sexual y emocional que atraviesa todo individuo en las diferentes etapas del proceso evolutivo. ▪ Ofrecer herramientas que permitan hacer frente a los cambios que generan las nuevas tecnologías en las relaciones familiares. ▪ Fortalecer a las familias para aprovechar positivamente el impacto que ejercen sobre ellas los cambios sociales y culturales. ▪ Brindar información con bases científicas que permitan abordar los temas relacionados con la sexualidad humana.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p>NECESIDADES</p>	<p>¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer?</p>	<p>DE PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar información útil y certera adaptada al medio local que permita la comprensión del proceso de evolución de las relaciones de relaciones de pareja (diversos estadios). ▪ Fomentar el desarrollo saludable y nutricional en las relaciones de pareja, así como del vínculo de sus miembros con el entorno familiar y social. ▪ Prevenir y evitar la violencia en las relaciones de pareja. ▪ Ofrecer herramientas que permitan hacer frente a las situaciones conflictivas que revelan las nuevas tecnologías. ▪ Brindar herramientas que faciliten la preparación para la maternidad y la paternidad. <p>INDIVIDUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar herramientas adaptadas a la cultura local que permitan y promuevan un desarrollo individual físico, mental, intelectual, emocional y espiritual equilibrado, nutricional e integral, fomentando el bienestar y la armonía a nivel personal. <p>De INSTITUCIONES EDUCATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar y actualizar profesionales en el área de la sexología y salud sexual. ▪ Aportar y divulgar investigaciones e información veraz, fidedigna, útil, actual y adaptada a la comunidad local para su uso en los distintos niveles educativos.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p>NECESIDADES</p>	<p>¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el reconocimiento y establecimiento de la Sexología como profesión o disciplina. ▪ Brindar asesoramiento en temáticas relacionadas con la sexología, pareja y familia. <p>De los FUNDADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar sinergia por medio de redes de trabajo, integración y colaboración inter e intra institucional, formalizando convenios con instituciones y universidades de otros países. ▪ Colaborar con el desarrollo de actividades enmarcadas en la RSE. ▪ Realizar actividades tendientes a lograr los objetivos planteados por la institución, tales como vinculación con la comunidad, territorialización e internacionalización ▪ Fomentar un espacio de encuentro entre entidades gubernamentales y ONG tanto provinciales como municipales, comunidades locales y la institución en toda la geografía provincial e incluso regional, a partir de donde se ponen en marcha las ofertas pedagógicas necesarias para el desarrollo productivo de cada región. <p>Del EQUIPO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar un espacio para el desarrollo profesional e individual, con posibilidades de carrera. ▪ Promover el liderazgo de los miembros del equipo de trabajo, facilitando el logro de los objetivos individuales a la par de los organizacionales.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p>NECESIDADES</p>	<p>¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad? ¿Qué problemas resolvemos? ¿Qué necesidades podemos satisfacer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procurar un ambiente laboral ameno, considerando las características individuales de sus miembros y fomentando la comunicación empática y constante entre los mismos. <p>De los MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer herramientas que permitan abordar temáticas relativas a la sexualidad. ▪ Brindar información adecuada, certera y fidedigna de los aspectos relacionados a la sexualidad de la comunidad local. <p>De los PROFESIONALES DE LA SALUD Y AFINES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educar, capacitar y apoyar a profesionales que trabajan en campos relacionados con la salud sexual. ▪ Ofrecer oportunidades laborales a especialistas del área de la salud sexual que demuestren el interés y la idoneidad necesarios. ▪ Propiciar la instauración de la sexología como profesión/disciplina. ▪ Facilitar la democratización de los conocimientos científicos del tema y promover la apropiación de los mismos por parte de diversos actores sociales. ▪ Procurar que las investigaciones en esta materia se difundan adecuadamente a diversos actores sociales a fin de suministrarles una base de investigación fiable para sus trabajos.

DIMENSIÓN O ELEMENTO DE LA MISIÓN	INTERROGANTE	RESPUESTA
<p style="text-align: center;">VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p style="text-align: center;">¿En qué nos distinguimos?</p> <p>¿Cuáles son las capacidades y talentos del grupo, que permiten satisfacer eficiente, diferencial y competitivamente las necesidades de nuestros clientes?</p> <p>¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?</p> <p>¿Cómo queremos que nos vean?</p> <p>¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de a los demás?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sorprender mediante la innovación y combinación continua de diversos enfoques metodológicos no convencionales tales como la utilización de música, teatro, poesía, deporte, etc. ▪ Priorización de un ambiente laboral ameno, estimulante, divertido y satisfactorio. ▪ Compromiso con el bienestar. ▪ Flexibilidad y apertura ▪ Desarrollo y abordaje de temáticas naturales, cotidianas y reales no tratadas tradicionalmente. ▪ Identificación y comprensión de las realidades particulares y adaptación constante para trabajar en el bienestar individual, familiar y social. ▪ Trabajo y redes de colaboración e integración con agentes locales que conocen mejor SU cultura y realidad. ▪ Participación ciudadana activa. ▪ Comunicación constante CON el entorno, no hacia el entorno. ▪ Interdisciplinariedad y amplitud de criterios en el equipo de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque integral holístico. ▪ Generación de espacios de discusión, análisis y actualización en temáticas de interés no solo académico sino también comunitario. ▪ Estimulación constante del desarrollo, crecimiento y/o liderazgo del equipo de trabajo, al tener en cuenta sus deseos, necesidades, metas y sugerencias. ▪ Formación de agentes de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Tanto la información elaborada en el cuadro anterior como la misión que se presenta, se han logrado siguiendo los pasos propuestos por Paul Shrivastava en su obra "Strategic Management", citados por Koontz y Weihrich (1998), y detallados en este trabajo.

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

MISIÓN

“Promover y fortalecer el bienestar y desarrollo social, familiar, de pareja e individual tanto físico, emocional como intelectual y sexual de una manera divertida, interdisciplinaria, innovadora e integral a través de la conformación de un equipo de trabajo motivado y satisfecho, de la creación de redes de trabajo y colaboración con instituciones públicas y privadas, de la formación de profesionales capacitados, emprendedores, comprometidos y comunicados con la comunidad, fomentando el respeto por los derechos humanos y el abordaje saludable de las temáticas relacionadas a la sexualidad; todo esto adaptándose a la realidad cultural y social de la comunidad en la cual se trabaja.”

4) FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Como pudo apreciarse en el desarrollo teórico, la construcción de la visión implica el establecimiento de una situación deseada, desafiante, imaginaria e ideal en el tiempo, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal e institucional, a mediano y largo plazo. La misma es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y deseos de su público objetivo, definiendo un concepto relativamente estable de lo que la institución debe ser y hacia dónde debe dirigirse.

Es importante recordar que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar y ni brindar sentido de dirección y, por el contrario, una demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable a un plazo razonable de tiempo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y el material generado por el equipo del Proyecto Integral, se presenta a continuación la visión formal de la Unidad Estratégica bajo estudio.

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

VISIÓN

“Constituir un eje fundamental del desarrollo cultural, científico, profesional, individual, familiar y social de la Provincia y de la zona Cuyo, convirtiéndonos en referentes reconocidos a nivel nacional e internacional en la capacitación, orientación, asesoría y formación de particulares, profesionales y agentes (tanto públicos como privados) idóneos, multidisciplinarios, creativos, responsables, éticos, con vocación de servicio comunitario e investigativo, en el área de la salud y afines, comprometidos con la realidad local en la que les toca trabajar, promoviendo el bienestar y el disfrute saludable en el campo de la sexualidad y la salud sexual, y consolidando redes de trabajo de mutua lealtad con diversas instituciones a nivel global; brindando un espacio de trabajo en donde los miembros se sientan contenidos, valorados, respetados y motivados para dar lo mejor de sí, considerando el proyecto como un espacio propio para el crecimiento individual y profesional, al capturar el corazón, el espíritu, las virtudes y fortalezas de cada uno. Lograr que la sociedad tenga plena confianza en la credibilidad del Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología. Todo esto en un plazo de 5 a 10 años.”

5) DEFINICIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores definen la personalidad de una organización. Al impulsar y moldear el comportamiento dentro de una empresa, generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía, la cual muchas veces constituye una fuente importante de su ventaja competitiva. Por ello es importante tener en cuenta los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera.

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

VALORES ORGANIZACIONALES

- **Equilibrio y bienestar:** *promovemos el desarrollo integral saludable a nivel físico, mental, intelectual, emocional, espiritual y profesional tanto de los miembros de la organización como de los individuos, parejas y familias de las diversas comunidades en las que se trabaja.*
- **Flexibilidad, apertura y adaptabilidad:** *procuramos un estilo de trabajo sensible en el cual se respeta e incentiva la diversidad y la heterogeneidad dentro de la institución y en la sociedad con la cual se trabaja, canalizando las diferencias para un enriquecimiento y crecimiento constantes.*
- **Entusiasmo, innovación y buen humor:** *estimulamos una metodología y ambiente laboral profesional de cordialidad, respeto, compañerismo y tolerancia, ameno, creativo y divertido, en donde se combinan la pasión, el empuje y la lateralidad con lo intelectual y académico, tanto individual como en equipo, teniendo como eje directriz la misión del Proyecto.*

- **Interdisciplinaria y cooperación:** desde el Proyecto Integral priorizamos la formación de alianzas, equipos y redes de trabajo caracterizadas por compromiso, capacidad de gestión, lealtad, diversidad profesional y afinidad en valores y objetivos, a fin de lograr un mejoramiento continuo que permita brindar un mejor servicio a nuestro público objetivo.
- **Comunicación:** fomentamos continuamente un contacto asertivo y empático en el interior de la organización y entre ésta y el entorno, a fin de obtener retroalimentación y brindar una mejor respuesta a las necesidades, deseos, realidades y exigencias cambiantes de nuestros diversos clientes y grupos de interés.
- **Liderazgo:** facilitamos y favorecemos la autonomía, iniciativa y los diferentes tipos de liderazgo en el equipo de trabajo, con el objetivo de adaptarnos adecuadamente a las situaciones que se presenten.
- **Responsabilidad y confiabilidad:** debido a la importancia y naturaleza las temáticas abordadas en el Proyecto, garantizamos la confidencialidad y el tratamiento cuidadoso de toda información a nosotros brindada, avalando la credibilidad de la institución y el equipo de trabajo.

Frase inspiradora y orientadora:

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.”

- Nelson Mandela -

6) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Uno de los problemas principales que motivó esta investigación fue el desconocimiento de la estructura organizativa en la cual se trabaja, sumado a la informalidad y falta de definición de los lineamientos que permiten a cada empleado realizar tareas específicas enlazadas con las del resto de los miembros.

Conforme se avanzó en la recopilación de los datos que permitían comprender mejor el ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? del Proyecto Integral, se prosiguió con la indagación específica de la organización y su estructura, a fin de plasmarla y definir el funcionamiento interno y el contexto o ambiente organizativo del Proyecto.

A partir de dicho proceso, se llegó a la conclusión de que el Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología constituye una Unidad Estratégica de Negocios independiente en la Institución, lo que ha permitido a la Dirección Estratégica de la misma facilitar la planificación estratégica, brindar diversos servicios y operar en diferentes mercados, respondiendo eficientemente a los cambios, la competencia y los clientes.

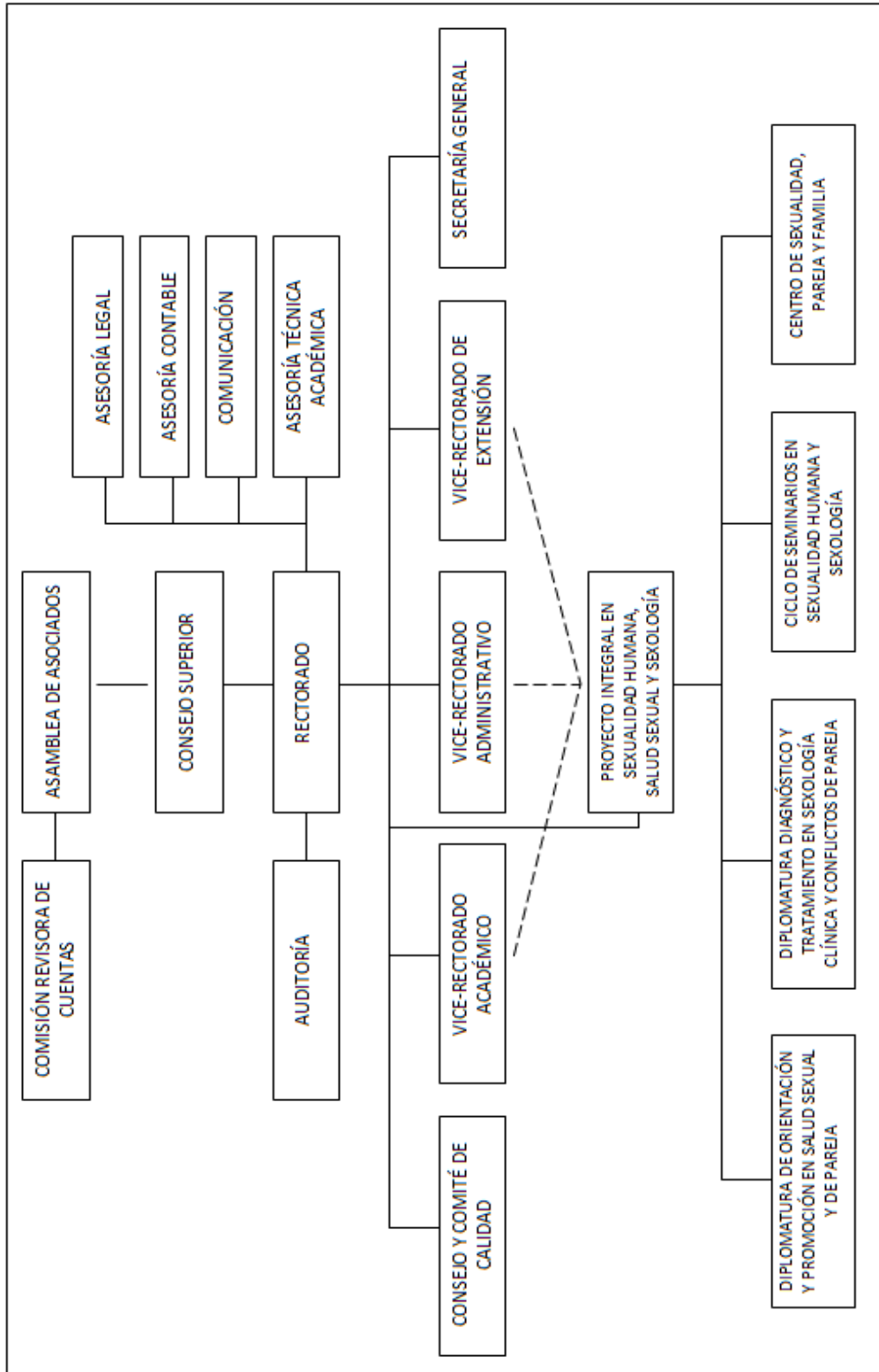
Es decir que, ante la variedad de entornos competitivos en los que se mueve la institución y ante la exigencia de competencias diferentes para cada uno de ellos, la respuesta más viable y eficiente es definir Unidades Estratégicas de Negocios.

Ahora bien, si hablamos del Proyecto Integral se pueden señalar una serie de características que lo constituyen como UEN, a saber:

- Posee una misión única y diferenciada del resto de las Unidades, pero congruente con la de la organización.
- Presta servicios relacionados y dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados. Es decir, el grupo de clientes y las necesidades que atiende son específicos y diferentes a las de otras Unidades de la organización.
- Al frente del Proyecto hay un directivo que es el responsable de integrar todas las funciones propias del mercado específico y de los servicios que ofrece.
- La Unidad se centra en comprender mejor su realidad particular para tomar así decisiones con más elementos de juicio.
- Los competidores están perfectamente identificados.
- La planificación es independiente aunque interdependiente con la planeación corporativa integral, para respetar los lineamientos generales de la compañía.
- La UEN se encarga de elaborar las estrategias competitivas o de negocios definiendo cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición ventajosa en el negocio.
- La institución le asigna objetivos y reglas de planeación estratégica. Desde la Unidad, se envían los planes y propuestas de nuevos proyectos para que el Consejo Superior los discuta y el Rector lo apruebe por resolución o lo devuelva para su revisión.
- Su contabilidad es independiente y goza de relativa autonomía financiera y presupuestal. Por resolución se le asignan ciertos fondos y recursos pero la Unidad es responsable de sus gastos y ganancias, por los cuales debe rendir cuentas.
- Emplea servicios de apoyo compartidos (actividades comunes) con otras unidades de la organización.
- La organización requiere y fomenta una constante comunicación constante y la planificación conjunta de las UEN a nivel corporativo, con el objetivo de que la autonomía otorgada no desemboque en la pérdida de la visión global de la institución.

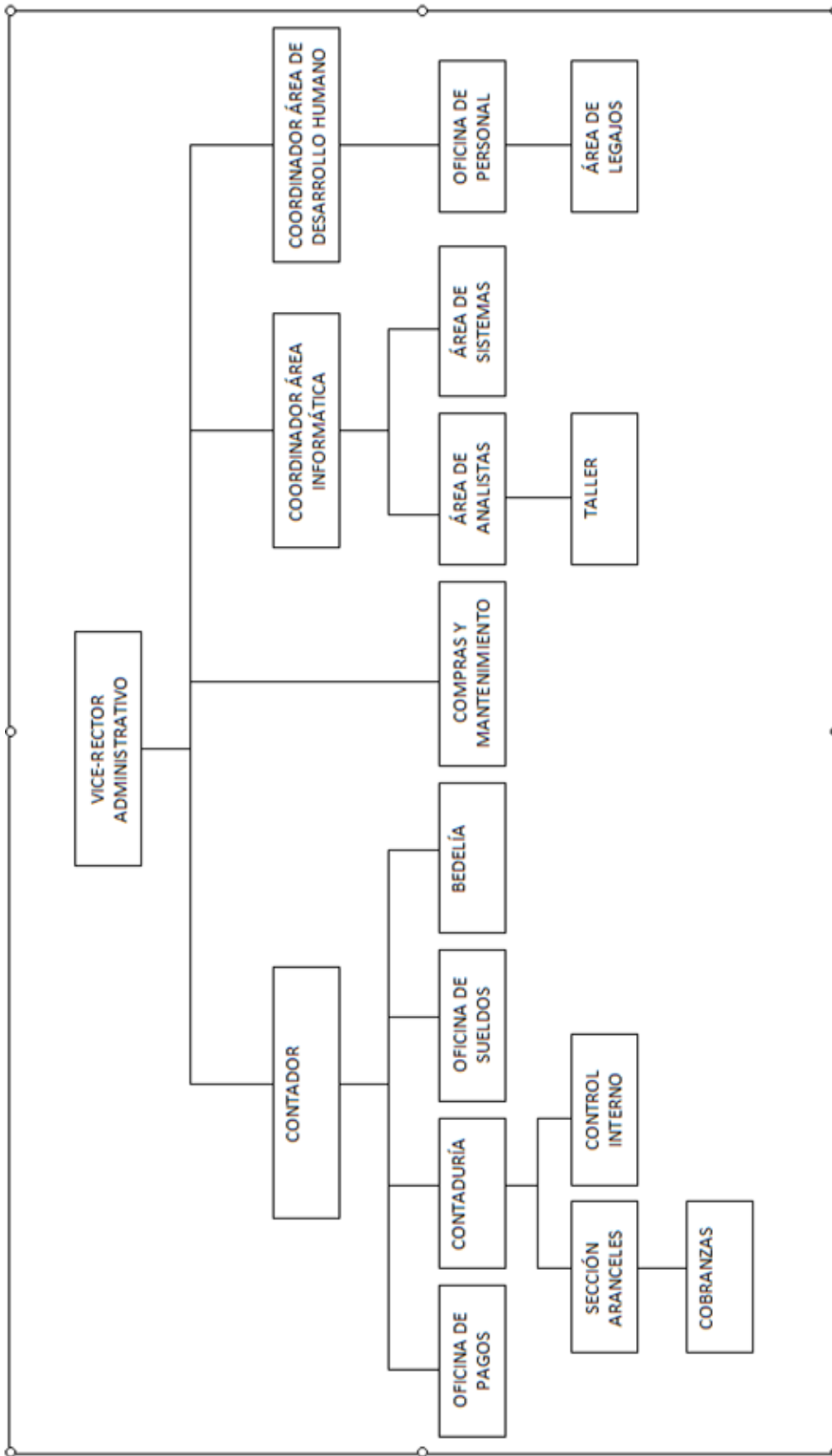
Para finalizar con el desarrollo de esta etapa y lograr una comprensión acabada del funcionamiento de la Unidad, se presentan diferentes organigramas elaborados en base a la información relevada lo cuales reflejan la estructura organizativa de la organización y del Proyecto.

Figura 11: Organigrama institucional



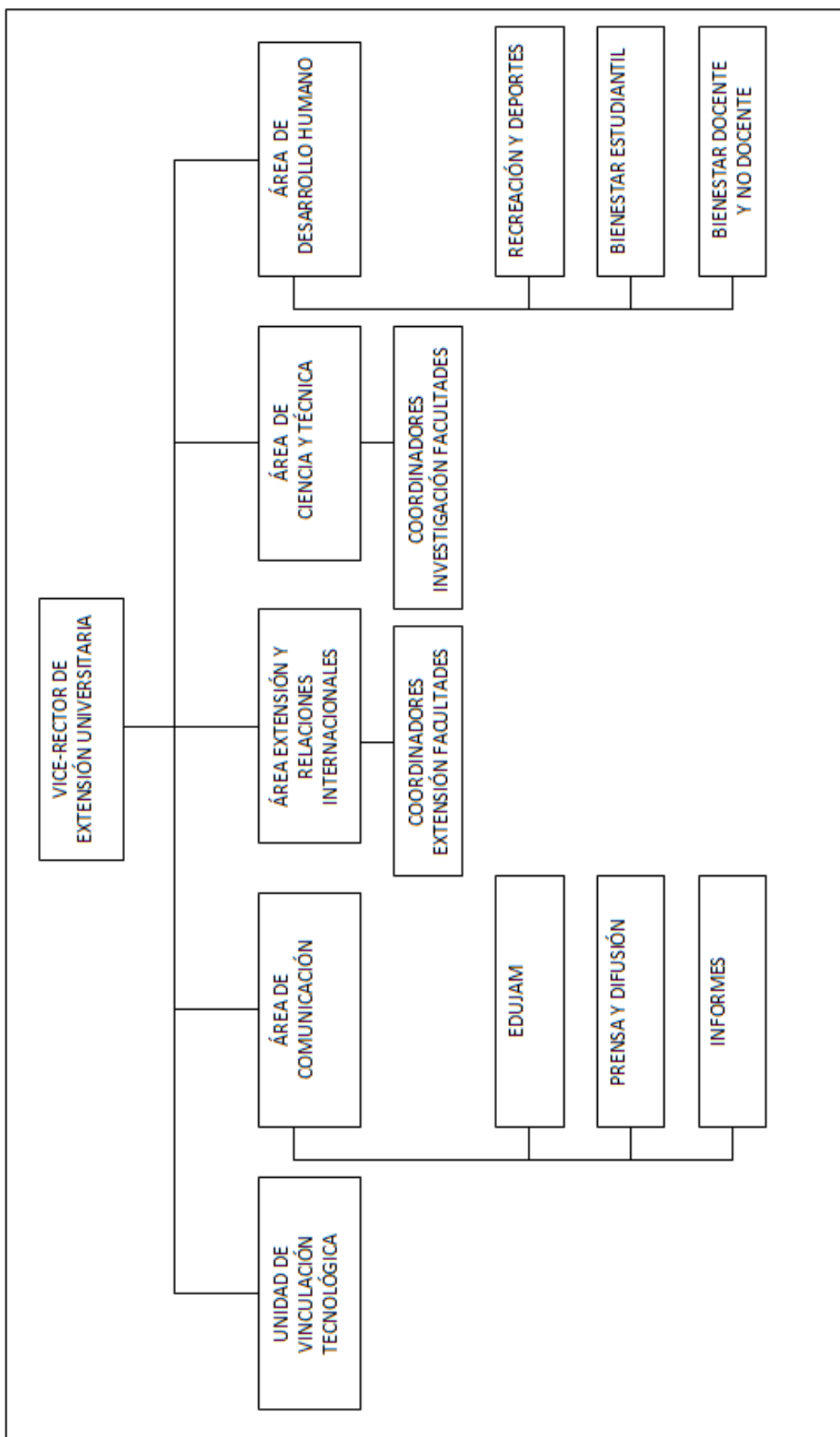
Fuente: Elaboración propia, adaptando el organigrama declarado en el estatuto.

Figura 12: Organigrama Vice-Rectorado Administrativo.



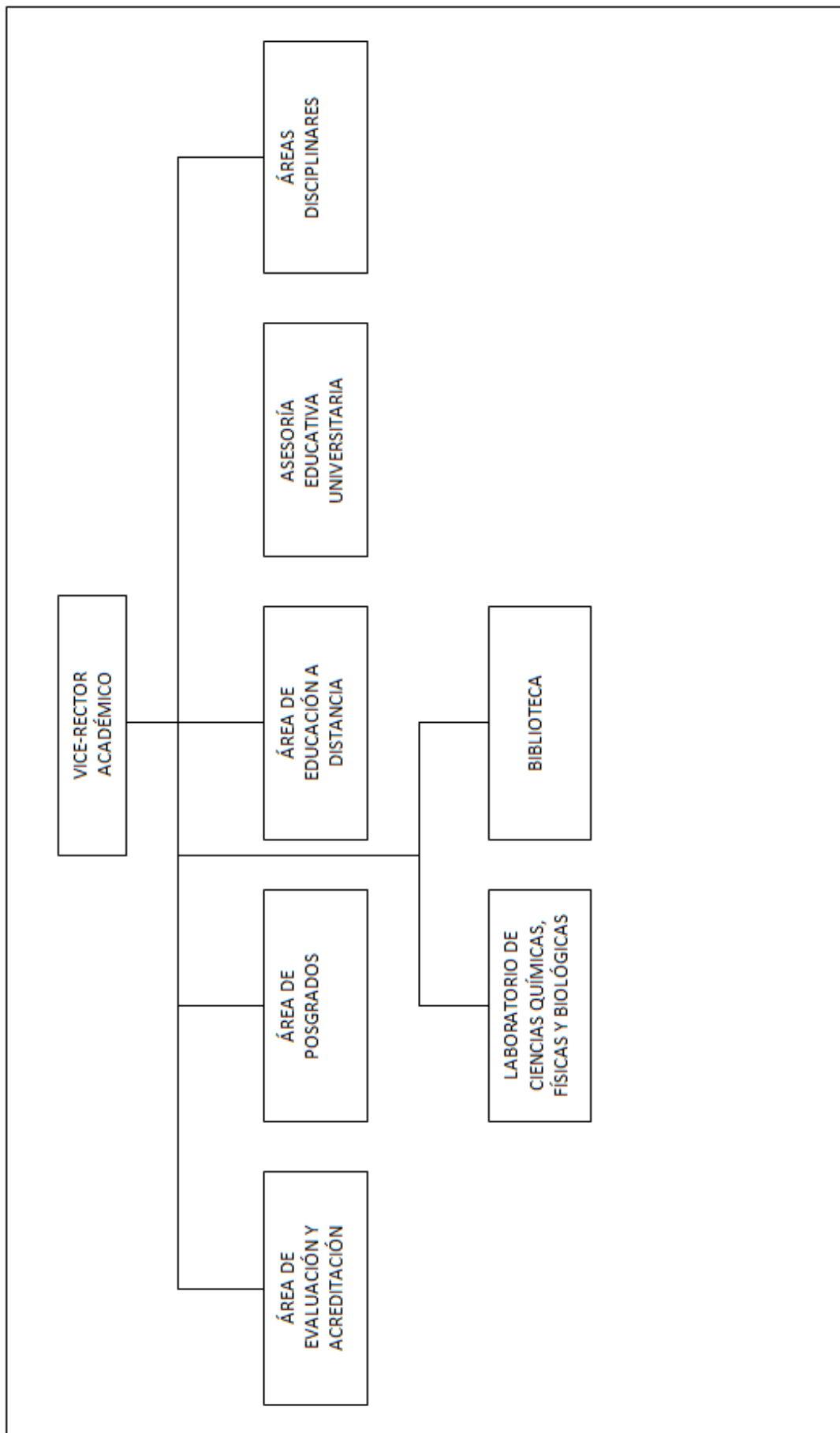
Fuente: Estatuto.

Figura 13: Organigrama Vice-Rectorado de Extensión Universitaria.



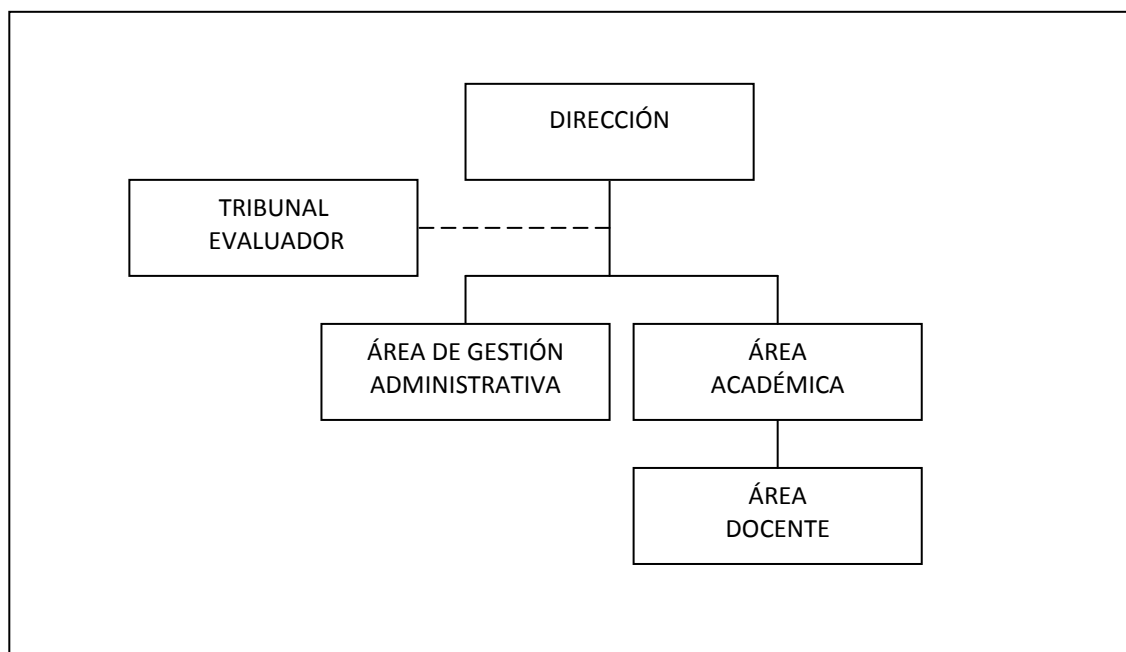
Fuente: Estatuto.

Figura 14: Organigrama Vice-Rectorado Académico.



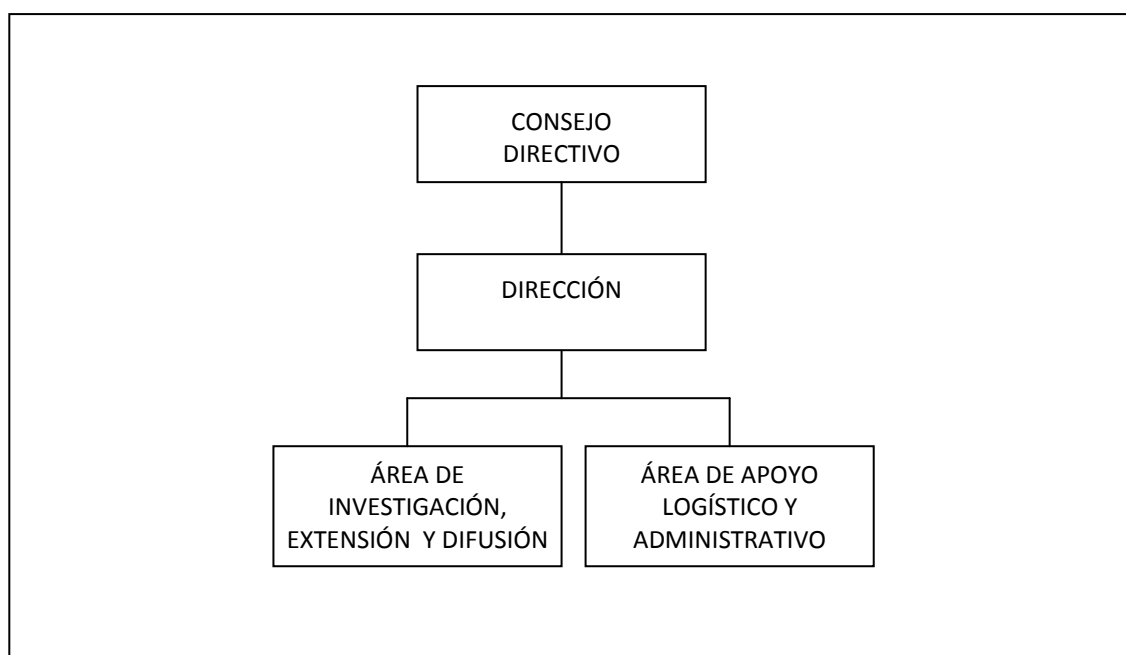
Fuente: Estatuto.

Figura 15: Estructura organizativa Diplomaturas.



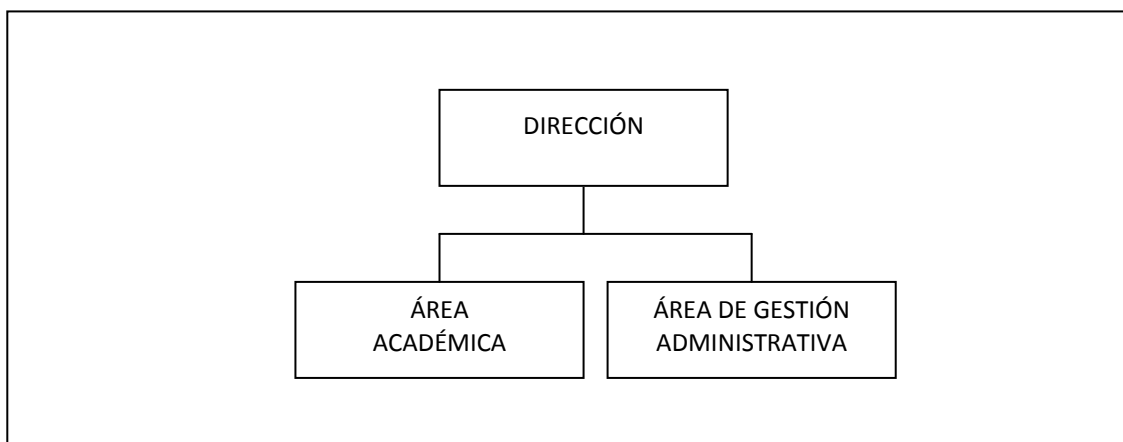
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: Estructura organizativa Centro de Sexualidad, Pareja y Familia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Organigrama Ciclo de Seminarios en Sexualidad Humana y Sexología.



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizativa reflejada en la **Figura 17** sirve de base para la división de funciones de los distintos cargos objeto del análisis de puestos que se expondrá a continuación. La autoridad máxima es el Director Ejecutivo, quien toma decisiones y delega responsabilidad a los Coordinadores de las Áreas Académica y de Gestión Administrativa.

7) ANÁLISIS DE PUESTOS

Con la técnica de análisis de puestos se busca reducir al máximo la informalidad en la que trabaja la institución para así poder incrementar su eficiencia.

A fin de recabar la información necesaria para este proceso, se realizó un cuestionario y se lo complementó con entrevista al personal jerárquico, el cual rectificó y/o ratificó los datos proporcionados por sus subordinados.

El material brindado por los trabajadores se encuentra disponible en el respectivo anexo. No obstante, la versión final del cuestionario (de elaboración propia) se incluye en la página siguiente y, a continuación del mismo, se presenta la versión definitiva de la descripción y especificación de los 3 cargos bajo estudio.

Figura 18: Formulario para el análisis de cargos.

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS												
<p>El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se determina y reporta toda información pertinente en relación a la naturaleza de determinado puesto. En el mismo, deben detallarse las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. necesarios para el buen desempeño en el puesto y que lo diferencian de otros.</p> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>Es necesario que, a lo largo de este formulario, usted complete los espacios en blanco según se indique, respondiendo en función de las tareas más importantes que realiza en su puesto, en forma clara pero concisa. Asimismo, es importante que indique la frecuencia (día, semana, mes, etc.) y el tiempo que utiliza para realizarlas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea de manera tal que quienes no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto involucra. Ante cualquier tipo de duda, no tema recurrir a su jefe inmediato o, en su defecto, a quien elaboró el presente cuestionario. <i>Desde ya, muchas gracias por su colaboración.</i></p>												
<p>Apellido y nombre del empleado</p> <p>Profesión</p> <p>Título del puesto</p> <p>Área o Departamento al que pertenece</p> <p>Supervisor o jefe inmediato</p> <p>Personal a cargo</p> <p>Otros puntos de contacto (clientes y/o proveedores)</p> <p>Objetivos del puesto</p>												
N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *						PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí	No		
1												
2												
3												
4												

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECESIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí		
5											
...											
<p>* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)</p>											
<p>De las tareas detalladas en las celdas anteriores, indique como máximo 3 de ellas que usted considera son primordiales y definen el cargo que desempeña. Ordene dichas tareas de la más importante a la de menor relevancia. 1) _____ ; 2) _____ ; 3) _____</p>											
<p>Para realizar dichas tareas indique lo que usted considera necesario poseer en cada categoría a fin de desempeñarse correctamente en el cargo:</p>											
Educación (indique solo una)	Conocimientos específicos ¿Cuáles?		Experiencia:			Competencias o aptitudes	Habilidades o destrezas físicas	Materiales o maquinarias			
			Idiomas:								
			Informática:								
Indique con una X cómo caracterizaría su ambiente de trabajo			Agradable			Ordenado		Desagradable (tenso)		Desprolijo (incómodo)	
Indique los riesgos a los que está expuesto/a en su lugar de trabajo			Otros.....								
Elaborado por			Fecha:								
										Firma del empleado	

Fuente: Elaboración propia

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

– CICLO DE SEMINARIOS EN SEXUALIDAD HUMANA Y SEXOLOGÍA –

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto: Director del “Ciclo de seminarios en sexualidad humana y sexología”

Superior inmediato: Director del Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología

Áreas a cargo: Académica y De Gestión Administrativa

Fecha de elaboración: septiembre de 2014

Fecha de revisión: diciembre de 2015

Elaborado y procesado por: Ianina Palmieri Lucero

Aprobado por: Dr. Miguel Palmieri – Director del Ciclo de Seminarios

Resumen del puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales bajo su responsabilidad, a fin de lograr un óptimo y eficiente desempeño del ciclo de seminarios que impacte positivamente en la sociedad y permita generar alianzas y relaciones de mutua colaboración con diversos actores sociales.

Posicionar al Ciclo de Seminarios y al Proyecto Integral como principales referentes en materia de Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología a nivel local y, a mediano y largo plazo, a nivel nacional e internacional.

Funciones o tareas

Estratégicas

1. Conducir Ciclo de seminarios a nivel táctico y estratégico.
2. Planificar el Ciclo definiendo los objetivos, identificando las actividades a realizar, los recursos humanos, financieros y económicos a utilizar, los plazos de ejecución previstos, etc.
3. Definir, junto con el Área Contable, el presupuesto anual y cuatrimestral del Ciclo, así como los aranceles a cobrar y las facilidades de pago de cada seminario.
4. Generar y mantener constantemente vinculaciones estratégicas con organismos y personalidades (por ejemplo: referentes destacados en temáticas específicas y posibles auspiciantes) del ambiente externo que favorezcan la ejecución de las tareas planeadas y el cumplimiento de los objetivos fijados, así como la generación de alianzas y el establecimiento de una posición competitiva de la institución en la comunidad.
5. Proponer, recibir y aprobar o rechazar convenios o proyectos de inversión o modificaciones a los ya existentes.
6. Definir objetivos, actividades y tareas del Ciclo de seminarios, coordinando con sus subordinados las funciones que correspondan.
7. Establecer indicadores para las diversas áreas del servicio a fin de establecer los mecanismos de control de desempeño, necesarios para una mejor productividad.
8. Analizar qué información es necesaria para los diversos cargos del Ciclo y coordinar su diseño junto con el Coordinador del Área de Informática.
9. Definir qué cargos son necesarios para un eficiente desempeño de las actividades, y los perfiles requeridos para ocupar dichos cargos. Fijar funciones de las Áreas bajo su responsabilidad (Académica, de Gestión Administrativa y todas aquellas que se creen a futuro). Aprobar el análisis y descripción de los cargos y modificaciones a las existentes.

10. Articular estrategias de difusión con el Área de Comunicación.
11. Aprobar las metodologías y criterios de reclutamiento y selección de personal y disertantes, y demás Procesos de la administración de los Recursos Humanos.
12. Colaborar en la elaboración del Presupuesto Anual de Gastos y Cálculo de Recursos del Proyecto y de la Institución.

Operativas

De gestión/conducción:

1. Aprobar la selección definitiva del personal que se incorporará al Ciclo ya sea como pasante, personal temporario, permanente y profesionales externos, conforme a las normas vigentes.
2. Introducir, modificar o autorizar cambios en las normas de trabajo, procedimientos y demás, que hagan a la celeridad en las tareas bajo su dirección. Comunicar dichas modificaciones.
3. Promover la coordinación entre los puestos de trabajo que de él dependen.
4. Solicitar a su personal informes y reportes sobre la administración de los recursos asignados y sobre el desarrollo de las tareas que a ellos les competen. Controlar.
5. Adoptar las medidas correctivas pertinentes para subsanar las desviaciones detectadas.
6. Orientar la planificación y ejecución de las actividades del Área Académica coordinando con esta el desarrollo de los programas y actividades docentes.
7. Fijar y presidir reuniones con las Áreas Académica y de Gestión Administrativa.
8. Aprobar o rechazar los gastos solicitados por las Área a su cargo.
9. Programar las actividades de extensión universitaria en las temáticas relacionadas a la Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología.
10. Aprobar los reglamentos y manuales internos para el funcionamiento del "Ciclo de Seminarios".
11. Efectuar las acciones necesarias para que se instrumenten las normas establecidas por la institución y se cumplan las funciones de los cargos que supervisa.
12. Instrumentar en el marco institucional vigente nuevos proyectos e ideas de negocios y modificar los ya existentes, y reglamentar los mismos.
13. Autorizar y controlar el cumplimiento de las estrategias publicitarias y de difusión.
14. Otorgar expresamente excepciones a la aplicación de los reglamentos impuestos por la normativa vigente.

Académicas:

1. Procurar el desarrollo de las diversas temáticas integrando los enfoques social, fisiológico y psicológico.
2. Verificar la correcta evaluación de los seminarios.

De articulación:

1. Establecer vínculos, junto al Área de Comunicación, con los medios de comunicación a fin de promover las actividades del Ciclo y dar a conocer sus objetivos.
2. Brindar la información oficial que soliciten desde Asesorías, áreas relacionadas, el Director del Proyecto y demás superiores (Rectorado, Consejo Superior, etc.).
3. Responder ante sus superiores por la consecución de los objetivos institucionales y del Ciclo, previamente establecidos.
4. Encargar a la División Sistemas el desarrollo y/o modificaciones de los sistemas informáticos de las áreas a su cargo, por intermedio del Coordinador del Área de Informática.
5. Asistir a los actos oficiales de la institución y de la UEN.

Comunicaciones horizontales

1. Con el Área de Comunicación
2. Con el/los Director/es de las Diplomaturas
3. Con el Director del Centro de Sexualidad, Pareja y Familia
4. Con Contaduría: para la rendición de gastos, la realización del presupuesto interno y la colaboración en presupuestos y balances de la UEN y de la institución.
5. Con Asesoría Legal en la formulación de convenios y/o contratos celebrados con instituciones y disertantes.
6. Con el Coordinador del Área de Informática para el desarrollo y modificación de sistemas en función de las necesidades de información del Ciclo.

ESPECIFICACIÓN DE PUESTO

Requisitos intelectuales

1) Instrucción básica

- Debe ser graduado de nivel universitario o superior, preferentemente en Ciencias Médicas o afines a la salud.
- Debe tener conocimientos sobre gestión administrativa y administración de personal.
- Debe poseer dominio avanzado de computación (procesador de textos, planillas de cálculo, representadores gráficos, correo electrónico e Internet) y de al menos un idioma adicional al español (Inglés, Portugués, etc.).

2) Experiencia requerida

- Mínimo 7 años en cargos similares en sector público y/o privado, con amplio dominio de las temáticas referidas a la Salud Sexual, Sexología clínica o la Administración de Salud, o una trayectoria que por su capacidad real demostrada, amerite su desempeño en el cargo.

3) Aptitudes necesarias

- Capacidad para delegar
- Capacidad para gestionar riesgos
- Capacidad para negociar
- Competencias para la dirección y desarrollo de personas, cultivando oportunidades de negocios al aprovechar la riqueza que ofrece la diversidad de personal.
- Conciencia organizacional
- Conciencia política
- Empowerment
- **Habilidad o pensamiento analítico**
- Habilidades para administrar el tiempo
- Iniciativa
- **Inteligencia emocional**
- Orientación al logro
- **Visión tanto panorámica/estratégica como específica**
- Pensamiento estratégico.
- Tolerancia a la ambigüedad.

Requisitos físicos

Es imprescindible poseer *SALUD MENTAL* y *buena salud* general para poder llevar a cabo las actividades descriptas. Una buena fonación y manejo adecuado de la voz resultan

convenientes, al igual que una adecuada postura y presencia.

Responsabilidades implícitas

- 1) Por supervisión de personal:** el Director supervisa directamente a los coordinadores de las áreas Académica y de Gestión Administrativa. Asimismo, controla indirectamente ciertas actividades de los subordinados con cuyos superiores se comunica y coordina horizontalmente (comunicación, informática, etc.)
- 2) Por materiales, procesos, herramientas y equipos:** por el mal uso de los elementos a su cargo, tal como computadoras y oficina de trabajo. En caso de negligencia en el uso de los elementos a disposición del desarrollo de los seminarios (mobiliario, elementos de comunicación, etc.) el Director es el responsable final. Éste posee la autoridad suficiente para hacer responder a los responsables de los daños (personal a su cargo, disertantes o participantes).
- 3) Por la asignación de los recursos financieros** a su cargo y las ganancias o pérdidas del servicio que dirige.
- 4) Por información confidencial y por contactos internos y externos:** el Director ocupa un cargo clave dentro de la UEN, por lo que maneja información y contactos en muchos casos estratégicos, por lo que debe tener total reserva sobre los mismos.

Condiciones de trabajo

- 1) Ambiente de trabajo:** propio de oficinas, salas de reuniones. El Director desenvuelve sus funciones movilizándose en diversos ámbitos. No obstante, dentro de la institución dispone de una oficina equipada con elementos de computación, escritorios y mesa de reuniones, alejada de interrupciones pero suficientemente cerca de las áreas con las que coordina diversos trabajos.
- 2) Riesgos inherentes:** podría considerarse la probabilidad de riesgo por constante traslado y desplazamiento. Estrés. No existen riesgos graves considerados para el cargo.

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

– CICLO DE SEMINARIOS EN SEXUALIDAD HUMANA Y SEXOLOGÍA –

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto: **Coordinador del Área de Gestión Administrativa**

Superior inmediato: Director del Ciclo de Seminarios en Sexualidad Humana y Sexología

Áreas a cargo: ninguna a la fecha de relevamiento

Fecha de elaboración: septiembre de 2014

Fecha de revisión: diciembre de 2015

Elaborado y procesado por: Ianina Palmieri Lucero

Aprobado por: Dr. Miguel Palmieri – Director del Ciclo de Seminarios

Resumen del puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de logística del Ciclo de seminarios, estableciendo el contacto directo (pre y pos venta) con el público asistente y los clientes potenciales, y apoyando las vinculaciones estratégicas del Director y a las relaciones entre los Coordinadores Académicos y los disertantes. Asistir administrativamente a las demás áreas del servicio.

Funciones o tareas

Troncales/Esenciales/Principales

1. Planificar las tareas de logística, definiendo y contratando responsables de la ejecución de las mismas.
2. Brindar al Área de Informes todos los datos correspondientes al dictado de cada seminario (temática, disertantes, auspiciantes, público objetivo, metodología de inscripción, arancel, medios de pago, etc.) a fin de realizar una correcta difusión del servicio.
3. Comunicar virtual y telefónicamente la información de cada seminario a quien lo solicite.
4. En caso de utilizar las instalaciones de la institución para el dictado de los seminarios, reservar en Bedelía el espacio y los elementos básicos (retroproyector, micrófonos, etc.)
5. Comunicar a la oficina de aranceles los montos y las facilidades de pago para cada seminario.
6. Coordinar con el Área Académica el material a utilizar durante y a entregar luego de cada seminario, asegurando la disponibilidad del mismo en el momento que corresponda.
7. Procurar que el desarrollo de la agenda de cada seminario se realice según lo planeado (cantidad y hora de breaks, horario de entrega de diplomas, etc.).
8. Coordinar con el Área de Prensa y Difusión el diseño y plazo de entrega de los diplomas, así como también la grabación y fotografía de los seminarios.
9. Generar las bases de datos necesarias para un eficiente desarrollo de las actividades antes, durante y luego de cada seminario, y mantenerlas actualizadas.
10. Solicitar a los disertantes la documentación necesaria para las exposiciones y el pago de sus honorarios.
11. Brindar a la Oficina de Pagos la información necesaria para la liquidación de

honorarios profesionales y la cancelación de los servicios contratados.

12. Gestionar traslados, viáticos y hospedajes para los disertantes.
13. Colaborar en la elaboración del presupuesto del Ciclo atendiendo los gastos de logística en lo que se presume incurrir.

Accesorias/Excepcionales/De apoyo

1. Proponer al Director el lugar físico para desarrollar cada seminario, en función de la temática y la cantidad y tipo de público convocado.
2. Colaborar en la organización de la agenda de cada seminario.
3. Entregar al personal de seguridad el listado de asistentes preferenciales, a fin de reservar estacionamiento privado.
4. Confeccionar y remitir invitaciones especiales a los seminarios.
5. Mantener informado al Director del Ciclo de toda cuestión atinente a su cargo, elaborando informes cuando el mismo lo requiera.
6. Registrar y archivar toda documentación que se conservará en el Ciclo, útil para estadísticas, asuntos legales o simple consulta.
7. Certificar la documentación necesaria relacionada con la función que cumple.
8. Brindar la información que le sea requerida desde las demás unidades de organización sobre temas de su competencia y archivos bajo su responsabilidad.
9. Sugerir modificaciones a introducir en normas de trabajo, procedimientos, formularios y otras que hagan a la celeridad y eficacia en las tareas del Ciclo.
10. Elaborar estadísticas, sobre la base de los datos que se han registrado, que ayuden a establecer relaciones, proyecciones y demás análisis para la toma de decisiones.
11. Colaborar en la preparación de eventos especiales a cargo del Ciclo, la UEN y la institución.
12. Definir los insumos de oficina necesarios y encomendar su compra.
13. Participar en las reuniones de trabajo a las que sea convocado para el tratamiento de temas relativos al área que coordina u otros que puntualmente determinen sus superiores.
14. Colaborar en la redacción de convenios con empresas o instituciones.

Comunicaciones horizontales

1. Con el Área de Prensa y Difusión
2. Con la Oficina de Informes
3. Con el Área Académica
4. Con la Oficina de Pagos
5. Con la Oficina de Bedelía

ESPECIFICACIÓN DE PUESTO

Requisitos intelectuales

1) Instrucción básica

- Debe ser Licenciado o Técnico preferentemente en Ciencias de la Administración o en áreas relacionadas.
- Debe tener conocimientos sobre protocolo y organización de eventos.
- Se valora el poseer conocimientos sobre el Área de la Salud o Educativa (Psicología, Pedagogía, por ejemplo)
- Debe poseer dominio avanzado de computación (procesador de textos, planillas de cálculo, representadores gráficos, correo electrónico e Internet).
- Debe tener dominio, mínimamente, de nivel intermedio de Inglés oral y escrito.

2) Experiencia requerida

- Mínimo 3 años ininterrumpidos de ejercicio en cargos similares o una trayectoria que por su capacidad real demostrada, amerite su desempeño en el cargo.

3) Aptitudes necesarias

- Agilidad
- Afán de triunfo
- Capacidad para negociar
- Compromiso con los objetivos del proyecto
- Cooperación y colaboración. Habilidades para trabajar en equipo.
- Dinamismo (energía) y habilidad para trabajar bajo presión y “a contra reloj”.
- Fluidez, expresividad verbal y riqueza de vocabulario.
- Habilidad para identificar problemas, definir prioridades y líneas de acción.
- Iniciativa
- **Inteligencia emocional**
- Personalidad atractiva, servicial y cortés
- Polivalencia

Requisitos físicos

SALUD MENTAL y buena salud general. Adecuada postura y presencia, sin problemas óseos especialmente a nivel de la columna. Sin problemas oculares.

Responsabilidades implícitas

- 1) Por supervisión de personal:** no a la fecha del relevamiento.
- 2) Por materiales, procesos, herramientas y equipos:** por el uso de los elementos a su cargo, tal como computadoras y demás instrumentos de la oficina de trabajo. También por la comunicación a las diversas áreas de la información correspondiente a cada seminario.
- 3) Por la utilización de los recursos asignados** a su cargo y destinados a la contratación de servicios para seminarios y a la compra de elementos de oficina.
- 4) Por información confidencial y por contactos internos y externos:** el Coordinador Académico debe guardar reserva de los datos brindados por los asistentes a cada seminario así como de los disertantes. Asimismo, debe manejar cuidadosamente los contactos claves del Ciclo de Seminarios.

Condiciones de trabajo

- 1) Ambiente de trabajo:** propio de oficinas, auditorios y salas de reuniones y exposiciones.
- 2) Riesgos inherentes:** posibilidad de estrés, contractura y problemas visuales. No existen riesgos graves considerados para el cargo.

PROYECTO INTEGRAL EN SEXUALIDAD HUMANA, SALUD SEXUAL Y SEXOLOGÍA

– CICLO DE SEMINARIOS EN SEXUALIDAD HUMANA Y SEXOLOGÍA –

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del puesto: **Coordinador Académico**

Superior inmediato: Director del Ciclo de Seminarios en Sexualidad Humana y Sexología

Áreas a cargo: ninguna a la fecha de relevamiento

Fecha de elaboración: septiembre de 2014

Fecha de revisión: diciembre de 2015

Elaborado y procesado por: Ianina Palmieri Lucero

Aprobado por: Dr. Miguel Palmieri – Director del Ciclo de seminarios

Resumen del puesto

Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo educativo - conceptual del Ciclo de seminarios en cuanto a contenidos, actividades, proceso de enseñanza-aprendizaje, enfoques y ejes estructurales, procurando la inclusión de los aspectos social, psicológico y educativo/pedagógico en cada exposición, definiendo pautas estratégicas y filosóficas para los expositores.

Establecer el vínculo directo con los disertantes, articulando y negociando contenidos y apoyando sus exposiciones.

Funciones o tareas

Troncales/Esenciales/Principales

1. Definir, junto con el Director del Ciclo, los seminarios a realizar durante el año, programando las temáticas, enfoques y fechas de disertación, definiendo el público objetivo e instituciones y personalidades destacadas para el desarrollo de los mismos.
2. Proponer metodologías y estrategias pedagógicas para el desarrollo de cada seminario.
3. Evaluar, en conjunto con el Director, la idoneidad y trayectoria de cada potencial disertante para seleccionar posteriormente a quién mejor cumpla los criterios de selección preestablecidos.
4. Brindar al Área de Gestión Administrativa toda la información que maneje sobre el dictado de los seminarios (temáticas, disertantes, posibles auspiciantes, referentes y público objetivo) a fin de que ésta última la remita al área que corresponda.
5. Establecer el vínculo con disertantes, a fin de transmitirles las ideas filosóficas y valores directrices para cada exposición, chequear los enfoques y contenidos de cada una de las charlas, solicitarles la bibliografía y el material de trabajo, para luego remitir lo que corresponda al Área de Gestión Administrativa.
6. Elaborar las evaluaciones finales en términos académicos del seminario para obtener una retroalimentación del servicio brindado (Ej.: enfoques, métodos pedagógicos utilizados, claridad en las explicaciones, profundidad de los temas, etc.)
7. Asistir a los disertantes, si lo desean, en la elaboración de las actividades (por ejemplo: trabajos grupales) a desarrollar en las exposiciones.
8. Recabar, de los diversos expositores, toda la información necesaria para la elaboración de la agenda o cronograma de actividades.
9. Coordinar la versión definitiva de la agenda de cada seminario con el Área de Gestión Administrativa.
10. Controlar que el desarrollo académico de la agenda de cada seminario se realice según lo planificado.

11. Recopilar y revisar bibliografía y material de distribución.
12. Definir a qué personalidades destacadas en las temáticas específicas de cada seminario se les entregaran invitaciones especiales. Informarlo al Área de Gestión Administrativa.
13. Brindar al Área de Prensa y Difusión la información relevante para la promoción de cada ciclo.

Accesorias/Excepcionales/De apoyo

1. Certificar la documentación necesaria relacionada con la función que cumple. Por ejemplo: diplomas, bibliografía, etc.
2. Colaborar en la elaboración y entrega de los diplomas y certificados, en caso de ser necesario.
3. Colaborar en la elaboración y ejecución del presupuesto del servicio.
4. Sugerir mejoras en el desarrollo del servicio.
5. Asesorar en la redacción de convenios con empresas o instituciones, en los aspectos inherentes a su función.
6. Participar en las reuniones de trabajo a las que sea convocado para el tratamiento de temas relativos al área que coordina u otros que puntualmente determinen sus superiores.
7. Organizar, junto con el Coordinador de Gestión Administrativa, los actos protocolares del Ciclo.
8. Asistir a los actos oficiales del Ciclo, la Unidad y la Institución.
9. Mantener informado al Director del Ciclo de toda cuestión atinente a su cargo, elaborando informes cuando el mismo lo requiera.
10. Brindar la información que le sea requerida desde las demás unidades de organización sobre temas de su competencia.
11. Sugerir modificaciones a introducir en normas de trabajo, procedimientos, formularios y otras que hagan a la celeridad y eficacia en las tareas del Ciclo.
12. Asistir académicamente al Director en todas las tareas que éste necesite.
13. Colaborar en la preparación de eventos a cargo del Ciclo, la UEN y la institución, cuando los Directivos así lo requieran.

Comunicaciones horizontales

1. Con el Área de Prensa y Difusión
2. Con el Área de Gestión Administrativa

ESPECIFICACIÓN DE PUESTO

Requisitos intelectuales

1) Instrucción básica

- Debe ser Licenciado en Psicología, Trabajo Social o poseer título Universitario especializado en Salud o Sexualidad.
- Debe tener conocimientos pedagógicos.
- De ser posible, debe tener conocimientos en formulación y evaluación de proyectos.
- Debe poseer especialización en prevención y promoción en el Área de la Salud.
- Debe poseer dominio de procesador de textos, representadores gráficos, correo electrónico e Internet.
- Debe poseer dominio básico de Inglés, oral y escrito.

2) Experiencia requerida

- Mínimo entre 5 y 7 años de ejercicio en cargos similares y práctica en terreno, o una trayectoria que por su capacidad real demostrada, amerite su desempeño en el cargo.

3) Aptitudes necesarias

- Capacidad de aprendizaje
- Personalidad competente
- Flexibilidad
- Habilidades pedagógicas, sociales e interdisciplinarias.
- Inteligencia emocional, destacando especialmente empatía, asertividad, adaptabilidad, liderazgo y habilidades para trabajar en equipo a fin de motivar y orientar al grupo disertante y a los participantes de los seminarios.
- Puntualidad
- Capacidad para fijar objetivos claros y alcanzables, con las responsabilidades correspondientes y marcando direcciones.
- Confiabilidad e integridad en el desarrollo de sus tareas y en el trato con las personas.

Requisitos físicos

SALUD MENTAL y buena salud general para responder eficientemente a un ritmo de trabajo por momentos muy intenso. Adecuada postura y presencia, sin problemas óseos especialmente a nivel de la columna. Sin problemas oculares.

Responsabilidades implícitas

- 1) Por supervisión de personal:** no a la fecha del relevamiento.
- 2) Por materiales, procesos, herramientas y equipos:** por el uso de los elementos a su cargo, tal como computadoras y demás instrumentos de la oficina de trabajo. También por la información transmitida a los disertantes y diversas instituciones, así como por el desempeño académico en cada exposición.
- 3) Por información confidencial y por contactos internos y externos:** el Coordinador debe guardar reserva y manejar cuidadosamente los contactos claves del Ciclo de Seminarios.

Condiciones de trabajo

- 1) Ambiente de trabajo:** propio de oficinas, auditorios y salas de reuniones y exposiciones.
- 2) Riesgos inherentes:** estrés. No existen riesgos graves considerados para el cargo.

CONCLUSIÓN

La idea de desarrollar el trabajo plasmado en las páginas anteriores surgió ante una realidad institucional alentadora y motivadora pero, al mismo tiempo, agobiante y desesperante. El deseo de lograr la continuidad y posibilitar crecimiento de la Unidad Estratégica de Negocios bajo estudio dio origen al presente trabajo.

Dicen que toda crisis es necesaria para ordenar el desorden, y el caso bajo estudio es fiel reflejo de ello.

Una Unidad con buenos objetivos pero sin plasmar, en auge y con un crecimiento inesperado por parte de sus directivos, llevó a concentrarse en lo urgente, lo inmediato y cotidiano, desplazando lo estratégico, lo pensado y meditado.

Ante dicha situación, con inconvenientes, tensiones y roces evidentes en las relaciones interpersonales a causa de una multiplicidad de tareas para cumplir, algunas sin cumplir y otras tantas duplicadas, se propone una solución que requiere de pensamiento y análisis previos a la acción.

Puesto que para lograr una comprensión profunda y esencial del por qué, cómo y para qué de la tareas que se realizan, es indispensable conocer el por qué y para qué del Proyecto Integral del cual forman parte, se inició la investigación buscando respuesta a dichos interrogantes y alcanzando una definición formal de la misión, visión y valores del Proyecto.

Ya con el conocimiento de los elementos claves de la etapa de planificación, se procedió a indagar sobre los vínculos y funciones dentro del ciclo, otorgándoles forma y formalidad por medio del organigrama y la descripción y análisis de puestos.

Todo el material resultante del trabajo presentado en los párrafos anteriores, supone una riqueza tanto para el Proyecto y el Ciclo en general como para el personal en particular puesto que:

- La misión, visión y valores bien definidos, marcan el rumbo y la filosofía del Proyecto, otorgando una imagen clara, coherente y consistente dentro y fuera de la institución, y permiten avanzar en el proceso administrativo.
- El organigrama institucional formalizado es una herramienta indispensable para que cada persona dentro de la institución sepa “en dónde está parada”, quién forma

parte de sus círculos de trabajo, con quiénes se debe comunicar y a quién debe rendir cuentas de su trabajo.

- El análisis de cargos permite, en la actualidad, redireccionar y optimizar esfuerzos puesto que los trabajadores conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades, qué se espera de ellos, en base a qué será evaluado su desempeño, qué aspectos deben desarrollar y mejorar, cómo son las interrelaciones entre los distintos puestos de trabajo, entre otros.

Asimismo, constituyen la base para el resto de las actividades de la administración de personal tales como reclutamiento y selección, definición de los programas de capacitación y planes de carrera, evaluación de cargos, evaluación de desempeño, elaboración del manual de funciones y de procedimientos, etc.

A modo de recomendación, la autora de este trabajo sugiere a la institución incorporar al estatuto los organigramas anteriormente presentados así como también los cargos estudiados junto con sus correspondientes análisis de puestos, siendo de suma conveniencia y utilidad considerar éstos últimos al momento de cubrir vacantes de los puestos descriptos y especificados.

Es importante aclarar que los cargos analizados deben adaptarse en forma permanente a fin de responder adecuadamente a cambios en los requerimientos internos y externos de la organización.

En conclusión, el presente trabajo revela la importancia de las tareas preejecutivas y confirma que “el desarrollo y aplicación de las etapas de planificación y organización del Proceso Administrativo, permiten mejorar la eficiencia organizacional”, puesto que en este caso particular se percibió una mejora en el clima laboral reflejada en el desempeño de las actividades del Ciclo, permitiendo satisfacer las necesidades de la institución, de sus miembros y de los usuarios del servicio de una forma más eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

- ALLES, Marta, (2002), *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”*, 1° edición, 6ta reimpresión, Bs. As: Granica
- CHIAVACCI, María, (2008), *“Análisis y diseño de puestos”*, Mendoza, Serie Cuadernos N° 144, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 21 páginas.
- CHIAVACCI, María, (2005), *“Guía de Estudios Unidad 2 – Administración del Personal I”*, Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 8 páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2007), *“Administración de Recursos Humanos”*, 5° edición, Colombia: Mc Graw Hill
- Decreto Provincial N° 4220, (27 de Noviembre de 1962), Aprobación del Estatuto de la Universidad Privada (...), Ministerio de Gobierno, Mendoza, Argentina
- GOLEMAN, Daniel, (1997), *“La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual”*, Bueno Aires: Javier Vergara Editor
- HILL, Charles W., JONES, Gareth R., (2005) *“Administración estratégica: un enfoque integrado”*, 6° edición, México: Mc Graw Hill
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz (1998), *“Administración, una perspectiva global”*, 11° edición, México: Mc Graw-Hill
- PAVÓN, José Humberto, (2004), *“Proceso administrativo”*, (2004) Mendoza, Guía de Clase N°1 – Administración I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 25 páginas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Organización Mundial de la Salud, (1975), *“Instrucción y asistencia en cuestiones de la sexualidad humana: formación de los profesionales de la salud”*, Serie de Informes Técnicos N° 572, Ginebra, Suiza
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS), en colaboración con la Asociación Mundial de Sexología (WAS), (Mayo de 2000), *“Actas de una*

Reunión de Consulta: Promoción de la Salud Sexual. Recomendaciones para la acción”,
Antigua Guatemala, Guatemala

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r99373.PDF> [Agosto – 2013]

López, Francisco (2005, 5 de marzo); Blog patrocinado por Editorial Libros de Cabecera. Recuperado en septiembre de 2013, de <http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>

Valdez M, José Miguel (2012, Enero); monografía recuperada en septiembre de 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos90/mision-negocio/mision-negocio.shtml#ixzz30av5Bkou>

<http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm> [Septiembre – 2013]

http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf [Septiembre – 2013]

<http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html> [Septiembre – 2013]

<http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/> [Abril -2014]

http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_572_spa.pdf [Septiembre - 2014]

<http://www.censida.salud.gob.mx/descargas/biblioteca/documentos/PROMOC.pdf>

[Septiembre - 2014]

www.rae.es [Noviembre -2014]

<http://www.edupsi.com/sexologia.html> [Noviembre – 2014]

<http://medicinapsicologica.blogspot.com.ar/2011/10/sexologia-concepto.html>

[Noviembre – 2014]

ANEXOS

ANEXO A

GLOSARIO: TERMINOLOGÍA COMPLEMENTARIA ESPECÍFICA DE LA TEMÁTICA DEL CASO PRÁCTICO - CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA SEXUALIDAD ¹²

GÉNERO

Es la suma de valores, actitudes, papeles, prácticas o características culturales basadas en el sexo. Histórica y transculturalmente, y en las sociedades contemporáneas, refleja y perpetúa las relaciones de poder entre el hombre y la mujer.

IDENTIDAD DE GÉNERO

Define el grado en que cada persona se identifica como masculina o femenina o alguna combinación de ambos. Es el marco de referencia interno, construido a través del tiempo, que permite a los individuos organizar un autoconcepto y comportarse socialmente en relación a la percepción de su propio sexo y género. Determina la forma en que las personas experimentan su género y contribuye al sentido de identidad, singularidad y pertenencia.

ORIENTACIÓN SEXUAL

La orientación sexual es la organización específica del erotismo y/o el vínculo emocional de un individuo en relación al género de la pareja involucrada en la actividad sexual. La orientación sexual puede manifestarse en forma de comportamientos, pensamientos, fantasías o deseos sexuales, o en una combinación de estos elementos.

IDENTIDAD SEXUAL

Incluye la manera como la persona se identifica como hombre o mujer, o como una combinación de ambos, y la orientación sexual de la persona. Es el marco de referencia interno que se forma con el correr de los años, que permite a un individuo formular un

¹² Tomado del Acta de la reunión de expertos de la OMS, Guatemala, mayo de 2000.

concepto de sí mismo sobre la base de su sexo, género y orientación sexual y desenvolverse socialmente conforme a la percepción que tiene de sus capacidades sexuales.

EROTISMO

Es la capacidad humana de experimentar las respuestas subjetivas que evocan los fenómenos físicos percibidos como deseo sexual, excitación sexual y orgasmo, y, que por lo general, se identifican con placer sexual. El erotismo se construye tanto a nivel individual como social con significados simbólicos y concretos que lo vinculan a otros aspectos del ser humano.

VINCULO AFECTIVO

La vinculación afectiva es la capacidad humana de establecer lazos con otros seres humanos. Dichos lazos se construyen y mantienen mediante las emociones. El vínculo afectivo se establece tanto en el plano personal como en el de la sociedad mediante significados simbólicos y concretos que lo ligan a otros aspectos del ser humano. El amor representa una clase particularmente deseable de vínculo afectivo.

ACTIVIDAD SEXUAL

Es una expresión conductual de la sexualidad donde el componente erótico de la sexualidad es el más evidente, caracterizándose por la búsqueda del erotismo.

PRÁCTICAS SEXUALES

Son patrones de actividad sexual presentados por individuos o comunidades con suficiente consistencia como para ser predecibles.

RELACIONES SEXUALES SIN RIESGO

La expresión especifica las prácticas y comportamientos sexuales que reducen el riesgo de contraer y transferir infecciones de transmisión sexual, en particular el VIH.

COMPORTAMIENTOS SEXUALES RESPONSABLES

Se expresan en los planos personal, interpersonal y comunitario y se caracterizan por autonomía, madurez, honestidad, respeto, consentimiento, protección, búsqueda de placer y bienestar.

Quien practica un comportamiento sexual responsable no pretende causar daño y se abstiene de la explotación, acoso, manipulación y discriminación. Una comunidad fomenta los comportamientos sexuales responsables al proporcionar la información, recursos y derechos que las personas necesitan para participar en dichas prácticas.

DERECHOS SEXUALES

Los derechos humanos son inherentes al ser humano y están por encima de los valores culturales. Si una cultura tiene una costumbre que va en contra de un derecho humano, es necesario cambiar el valor cultural, como sucede en el caso de la práctica cultural de la mutilación genital femenina. El enfoque de los derechos humanos en materia de promoción de la salud se ha estipulado explícitamente en el caso de la promoción de la salud reproductiva.

El reconocimiento de los derechos sexuales se encuentra en proceso de evolución. Los derechos humanos son aquellos principios que se consideran universalmente como protectores de la dignidad humana y promotores de la justicia, la igualdad, la libertad y la vida misma. Dado que la protección de la salud es un derecho fundamental del ser humano, es obvio que la salud sexual conlleva derechos sexuales.

Los expertos recomiendan firmemente que las organizaciones internacionales, tales como la OMS y otros organismos de las Naciones Unidas, promuevan y se conviertan en defensoras de la causa para lograr el consenso acerca de la declaración de los derechos sexuales universales del ser humano, emanada de la Asociación Mundial de Sexología y presentada en el cuadro posterior.

Figura 19: Declaración de los Derechos Sexuales emitida por la Asociación Mundial de Sexología

<i>DERECHOS SEXUALES</i>
1. Derecho a la libertad sexual.
2. Derecho a la autonomía, integridad y seguridad sexuales del cuerpo.
3. Derecho a la privacidad sexual.
4. Derecho a la equidad sexual.
5. Derecho al placer sexual.
6. Derecho a la expresión sexual emocional.
7. Derecho a la libre asociación sexual.
8. Derecho a la toma de decisiones reproductivas, libres y responsables.
9. Derecho a información basada en el conocimiento científico.
10. Derecho a la educación sexual integral.

11. Derecho a la atención de la salud sexual.

Fuente: Acta de una reunión de consulta de la OMS. ¹³

CARACTERÍSTICAS DE LA SALUD SEXUAL

La salud sexual puede reconocerse tanto en el plano personal como en el de la sociedad. En el plano personal, expertos afirman la existencia de comportamientos concretos que caracterizan a la persona sexualmente sana.

Figura 20: Lista de Comportamientos de Vida del Adulto sexualmente sano realizada por el Consejo de Educación e Información sobre Sexualidad de los Estados Unidos (SIECUS).

COMPORTAMIENTOS DE VIDA DEL ADULTO SEXUALMENTE SANO

Una persona adulta sexualmente sana:

1. Valora su propio cuerpo.
2. Busca información sobre la reproducción según sea necesario.
3. Afirma que el desarrollo del ser humano comprende el desarrollo sexual, el cual puede o no incluir la reproducción o la experiencia sexual genital.
4. Interactúa con ambos géneros de manera respetuosa y adecuada.
5. Afirma su orientación sexual y respeta la orientación sexual de los demás.
6. Expresa su amor e intimidad en forma apropiada.
7. Establece y mantiene relaciones significativas.
8. Evita toda relación basada en la explotación y la manipulación.
9. Toma decisiones concientes respecto a opciones de familia y estilos de vida.
10. Muestra destrezas que mejoran las relaciones personales.
11. Se identifica y vive de acuerdo con sus propios valores.
12. Es responsable de sus propios actos y
13. Practica la toma de decisiones eficaz.
14. Se comunica de manera eficaz con su familia, sus compañeros y su pareja.
15. Disfruta y expresa su sexualidad durante el transcurso de su vida.
16. Expresa su sexualidad de manera congruente con sus propios valores.
17. Es capaz de reconocer los comportamientos sexuales que realzan la vida y los que son perjudiciales para sí mismo o para los demás.

¹³ Actas de una reunión de Consulta convocada por la Organización Mundial de la Salud en Guatemala, en el año 2000. Pág. 11.

18. Expresa su sexualidad a la vez que respeta los derechos de los demás.
19. Busca información nueva que le permita mejorar su sexualidad.
20. Utiliza métodos anticonceptivos de manera eficaz a fin de evitar embarazos no deseados.
21. Evita el abuso sexual.
22. Busca atención prenatal oportuna.
23. Evita contraer o transmitir infecciones de transmisión sexual, ente otras el VIH.
24. Practica comportamientos que promueven la salud, tales como reconocimientos médicos regulares, autoexámenes de los testículos o de los senos, e identificación oportuna de posibles problemas.
25. Muestra tolerancia hacia personas con diferentes valores y modos de vida sexuales.
26. Ejerce sus responsabilidades democráticas a objeto de tener influencia en la legislación relativa a los asuntos sexuales.
27. Evalúa la repercusión de los mensajes familiares, culturales, religiosos, de los medios de comunicación y de la sociedad en los pensamientos, sentimientos, valores y comportamientos personales relacionados con la sexualidad.
28. Promueve los derechos de todas las personas a tener acceso a información fidedigna acerca de la sexualidad.
29. Evita los comportamientos que conllevan prejuicio e intolerancia.
30. Rechaza los estereotipos respecto de la sexualidad de las diversas poblaciones.

Fuente: Acta de una reunión de consulta de la OMS.¹⁴

La salud sexual puede identificarse igualmente en el plano de la sociedad. El grupo de expertos identificó varias características de una sociedad sexualmente sana, que figuran en el cuadro compartido a continuación.

Figura 21: Características de una Sociedad Sexualmente Sana según la OMS.

CARACTERÍSTICAS DE UNA SOCIEDAD SEXUALMENTE SANA

Las sociedades que protegen y dan prioridad a la salud sexual de sus miembros muestran las siguientes características:

1. **Compromiso político.** El Estado reconoce que la salud sexual es un derecho fundamental del ser humano y se hace responsable de la promoción de la salud sexual.
2. **Políticas explícitas.** Las instituciones sociales, entre ellas las gubernamentales,

¹⁴ Actas de una reunión de Consulta convocada por la Organización Mundial de la Salud en Guatemala, en el año 2000. Pág. 12.

formulan, desarrollan y ponen en práctica políticas públicas que comprenden instrucciones claras y precisas destinadas a la protección y promoción de la salud sexual como derecho humano fundamental.

3. **Legislación.** Para la promoción de la salud sexual es indispensable contar con leyes que promuevan la salud sexual y protejan de la explotación a las personas vulnerables (por Ej. prohibición de la prostitución infantil), reconocer los derechos de todas las personas a la integridad del cuerpo (por Ej. protección contra la mutilación genital), proteger a las minorías sexuales para que se respeten sus derechos humanos tan fundamentales como educación, salud y empleo (por Ej. legislación contra la discriminación) y promover la igualdad en todas las dimensiones sexuales (por Ej. legislación relativa a la igualdad de oportunidades).
4. **Buena educación.** Es necesario el acceso universal a la educación sexual integral acorde con la edad, a lo largo de toda la vida.
5. **Infraestructura suficiente.** Para garantizar el acceso de las personas a los servicios básicos, es necesario contar con una infraestructura de profesionales y para profesionales especializados en la resolución de problemas e inquietudes de índole sexual. Esto incluye ofrecer a los mismos programas de especialización en salud sexual.
6. **Investigación.** Es imprescindible apoyar las investigaciones adecuadas y concretas destinadas a abordar las inquietudes clínicas, educativas y de salud pública. Esto abarca la investigación relativa a inquietudes emergentes (por Ej. nuevas infecciones) y la vigilancia para estimar la extensión y tendencias de condiciones que afectan la salud y que pueden ser prevenidas (por Ej., tasas de relaciones sexuales peligrosas en poblaciones de alto riesgo, tasa de violencia sexual, prevalencia de disfunciones sexuales, etc.).
7. **Vigilancia adecuada.** Supervisar los indicadores biomédicos y de comportamiento que miden las inquietudes y los problemas de salud sexual es necesario para una sociedad sexualmente sana.
8. **Cultura.** Una cultura de apertura hacia la salud sexual que asigne a ésta la prioridad que le corresponde resulta un aspecto clave. Indicadores tales como calidad de la información suministrada por los medios sobre las inquietudes relativas a la salud sexual, y el grado en que pueden promoverse abiertamente los mensajes sobre salud pública atinentes a las graves amenazas a la salud sexual, pueden servir para conocer la cultura.

Fuente: Acta de una reunión de consulta de la OMS.

ANEXO B

MATERIAL EN BRUTO DEL FOCUS GROUP

A continuación se presentan las notas tomadas en la sesión de Focus Group mediante el torbellino de ideas, material clave utilizado para la definición de la misión, visión y valores del Proyecto Integral en Sexualidad Humana, Salud Sexual y Sexología. Intervinieron en dicha sesión el Director del Proyecto, Directores de servicios y Coordinadores de Áreas.

MISIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Familia – Sociedad – Pareja• Calidad de vida – Sexualidad – Amor – Salud – Bienestar• Compromiso - Evolución y progreso social e individual – Prevención - Derribar prejuicios, mitos, tabúes.• Contribuir (favorecer) al desarrollo y salud sexual del individuo, pareja, familia, comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida y construyendo espacios para la prevención y promoción de la salud sexual y el desarrollo de lazos afectivos saludables (sanos).• Lo que nos distingue y nos hace diferentes: Sorprender• Compromiso, integridad, enfoque integral holístico, estrategias adaptadas al contexto y a la cultura.• Amplitud de criterios (no limitados a una sola escuela) pero consolidados en la mirada hacia el otro.• Capacidad de integrar enfoques metodológicos diversos, no convencionales (música, juegos, teatro, poesía, deporte, otras artes, etc.).• Complementar y enriquecerse de las cualidades y habilidades del grupo humano.• Lograr una revolución (o un cambio) a través del respeto y el diálogo.• Integralidad (enfoque integral holístico)• “La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.” – Nelson Mandela• Realizar aportes al ámbito académico, de salud, etc. (a los colegas) para que logren una práctica profesional que integre a la persona que tiene enfrente.

VISIÓN
<ul style="list-style-type: none">▪ Individuos, parejas, familias, comunidades.▪ Más abiertos, con capacidad y espacios para el disfrute.▪ Apertura hacia el placer y la calidad.▪ Sensibilizar a la comunidad.

- Conductas más saludables.
- Respeto a lo profesional: bajar a la propia vida lo que se aprende (capacidad llevada a la acción).
- Efectivizar los derechos sexuales.
- Asesorar.
- Personas, parejas, familias y comunidades con una visión del placer y de la sexualidad más amplia, no limitada a lo genital o lo biológico.
- Ser pioneros, rectores en la apertura de espacios de capacitación y acción en la temática.
- Comunidades sexualmente saludables (Incluir la definición de salud sexual de la OMS: afecto, no violencia, etc.)
- Espacio de trabajo donde los miembros se sientan contenidos, valorados, respetados y escuchados. Que sientan el proyecto como propio.
- Vínculos con otras instituciones
- Una comunidad más unida porque confiamos en que las cualidades, habilidades y experiencias de cada individuo son únicas e irrepetibles, valiosas y necesarias para enriquecer al resto de la sociedad.

VALORES
✓ Sensibilidad
✓ Creatividad
✓ Apertura y flexibilidad
✓ Amplitud (respeto por la diversidad)
✓ Conceptos claros
✓ Buen humor
✓ Entusiasmo (Pasión, Empuje)
✓ Lealtad a los principios propios
✓ Juventud
✓ Profesionalismo
✓ Capacidad de Acción
✓ Humildad
✓ Asertividad
✓ Empatía

- ✓ Buena comunicación
- ✓ Ejecutividad
- ✓ Heterogeneidad (enriquecimiento)
- ✓ Interdisciplinariedad
- ✓ Sin temor a integrar otros saberes y a otros colegas
- ✓ Interacción e integración constante entre la teoría y la práctica
- ✓ Risas
- ✓ Construcción y reconstrucción
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Reflexión y evaluación permanente
- ✓ Autocrítica como herramienta de superación y avance
- ✓ Valoración de la praxis
- ✓ Espacios para la reflexión y compartir
- ✓ Inclusión
- ✓ Apertura
- ✓ Trabajo en equipo

ANEXO C

CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se determina y reporta toda información pertinente en relación a la naturaleza de determinado puesto. En el mismo, deben detallarse las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. necesarios para el buen desempeño en el puesto y que lo diferencian de otros.

PROCEDIMIENTO

Es necesario que, a lo largo de este formulario, usted complete los espacios en blanco según se indique, respondiendo en función de las tareas más importantes que realiza en su puesto, en forma clara pero concisa. Asimismo, es importante que indique la frecuencia (día, semana, mes, etc.) y el tiempo que utiliza para realizarlas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea de manera tal que quienes no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto involucra. Ante cualquier tipo de duda, no tema recurrir a su jefe inmediato o, en su defecto, a quien elaboró el presente cuestionario.
Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Apellido y nombre del empleado	Palmien Lucero, Ileana											
Profesión	Estudiante											
Título del puesto	Coordinadora del Área Administrativa											
Área o Departamento al que pertenece	Administrativa											
Supervisor o jefe inmediato	-NO-											
Personal a cargo												
Otros puntos de contacto (clientes y/o proveedores)												
Objetivos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar la disponibilidad de insumos y demás elementos necesarios para los seminarios. 2. Contactar a los posibles participantes y brindarles la información que solicitan. 3. Contactar a expositores y asegurarse de brindarles el ambiente de trabajo cómodo y favorable. 4. Manejar los aspectos administrativos del Ciclo de Seminarios. 5. 6. 											
N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?	
			D	S	M	A	E	Otra	Sí			No
1	Contacto al área de informes para brindarles los datos de cada conferencia y consultarles el nombre de inscriptos (chequear si tienen info)	10 minutos		X						X		Para lograr una adecuada difusión de las conferencias de trabajo internas y generar adherencia del personal y el público

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *							PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí	No			
2	Controlar todos los servicios de logística que hagan falta para el desarrollo de las disertaciones (copias, hojas papeles, diplomas, elementos de oficina, medios de comunicación, etc.)	entre 15 días y un mes (24 horas por día)	X							X		<ul style="list-style-type: none"> Listar las actividades necesarias conseguir presupuestos coordinar con el director la conveniencia de los proveedores aprobar presupuestos y solicitar catálogos 	Para asegurar que los elementos y los medios necesarios para el desarrollo de las conferencias estén disponibles y permitir un eficiente desarrollo
3	Coordinar la agenda de cada seminario con el área académica	3 a 4 horas						1 vez por semana		X		<ul style="list-style-type: none"> Generar un orden en las exposiciones, facilitando y promoviendo el interés al generar las exposiciones necesarias a los participantes 	Generar un orden en las exposiciones, facilitando y promoviendo el interés al generar las exposiciones necesarias a los participantes
4	Contar a los expositores para solicitar la doc. nec y asegurar que su estadia sea agradable en la península y durante la exposición	30 minutos						2 a 3 veces antes del seminario		X		<ul style="list-style-type: none"> Contacto telefónico o vía mail. Detalle documentación que deben presentar Insistir en caso de que se demoren 	Para generar confiabilidad en los posibles participantes, asegurando trayectoria y transparencia de los discentes para generar confianza en el papa frente a las exposiciones
5	Comunicar con la oficina de aranceles para conseguir el visto bueno de los clarías y los firmas de papa	15 minutos						1 vez x sem.		X		<ul style="list-style-type: none"> ir a la oficina de aranceles contactar al responsable entregar nota explicativa con las firmas de papa comunicar al responsable 	Para asegurar un buen servicio al usuario mediante actividades de papa y adecuada gestión de cobros.
6	Entregar a la oficina de papas la documentación de los expositores y de los proveedores	15 minutos para doc. de expositores. 20 minutos para proveedor de servicios						usualmente 1 vez x Seminario			X	<ul style="list-style-type: none"> reunir la información y documentación de todos los invitados, solo entrega al cobro. los proveedores. 	Asegurar orden, puntualidad, transparencia y eficiencia en todo el cobro de papa
7	Elaborar presupuesto de gastos estimados por día y por año	5 días (2/3 horas por día)			X					X		<ul style="list-style-type: none"> Una vez definidos los temas e invitados, elaborar el posible convenio y en base a precio de los salarios 	Colaborar a una reducción de costos, un manejo eficiente de los ER.

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí		
8	Organizar actos protocolares de ciclo de seminarios y colaborar en los de la UEN	5/ el tipo y objetivo del acto					X		Depende (en el área de la función propia sí)	Una vez conocido el objetivo y contenido del acto, se gestiona reunión con otras áreas participantes y en función de las capacidades, se solicitan las tareas	Para lograr una buena imagen del servicio, de la UEN y de la institución ante el público en actos importantes
9	Colaborar con el Director del ciclo y con el del Proyecto en todo lo que soliciten	5/ lo tarea asignada							Depende de la tarea asignada	Coordinando con los directores, en función del tipo de tareas y lo autónomo que se permite	Trabajo en conjunto en la organización
10	Elaborar informes del área bajo mi responsabilidad	5/ el tipo de informe. (3 horas, por lo general)							X	Tomado el periodo bajo análisis, la evaluación de los usuarios, los costos, las distancias y demás estadísticas y presento informe y los datos solicitados	Para controlar y lograr la mejora continua en el desempeño
11											
12											
13											

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se determina y reporta toda información pertinente en relación a la naturaleza de determinado puesto. En el mismo, deben detallarse las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. necesarios para el buen desempeño en el puesto y que lo diferencian de otros.

PROCEDIMIENTO

Es necesario que, a lo largo de este formulario, usted complete los espacios en blanco según se indique, respondiendo en función de las tareas más importantes que realiza en su puesto, en forma clara pero concisa. Asimismo, es importante que indique la frecuencia (día, semana, mes, etc.) y el tiempo que utiliza para realizarlas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea de manera tal que quienes no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto involucra. Ante cualquier tipo de duda, no tema recurrir a su jefe inmediato o, en su defecto, a quien elaboró el presente cuestionario.
Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Apellido y nombre del empleado	Pedraza, Miguel Carlos										
PROFESION	Médico										
Título del puesto	Director del Círculo de Suministros										
Área o Departamento al que pertenece	Recursos										
Supervisor o jefe inmediato	Director del Hospital Integral										
Personal a cargo	Coordinador Académico, Coordinador de Asesorías Técnicas										
Otros puntos de contacto (clientes y/o proveedores)	Vice Rector de la Universidad (Asesor, Asesoría) por contrato de Honorarios (con Chile) y/o										
Objetivos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar el trabajo de los coordinadores académicos y administrativos Facilitar los temas de las coordinaciones académicas y administrativas Evaluar los trabajos académicos, técnicos y personales Elaborar planes de trabajo académico y personal Preparar y dar cumplimiento de los cursos y programas de actividades Manejar un presupuesto de los aspectos académicos y de gestión 										
N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Si		
1	Coordinar y dar cumplimiento de los cursos de Suministros	1 hora	X						X		Por favor, como asesoría por sobre los 10

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *							PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realiza la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	SI	NO			
2	Facilitar los temas de las clases de manera organizada y ordenada sobre	1 hora	X								X		Para que los coordinados cumplan los requisitos de los eventos de capacitación
3	Trabajar las estrategias pedagógicas en las y entre las docentes	3 horas	X								X		Para organizar el proceso con la docente y el docente de la escuela y el docente de la escuela para la realización de actividades y proyectos de aula
4	Trabajar con los docentes y coordinadores de aula y escuela	1 hora	X								X		Para promover en el aula los proyectos de aula y de escuela
5	Preparar 2 o más actividades de lectura y escritura de palabras y frases de palabras	5 horas	X								X		Para organizar el proceso de enseñanza aprendizaje de la lectura y la escritura de palabras y frases de palabras
6	Manejar los contenidos de las actividades de lectura y escritura de palabras y frases de palabras	1 hora	X								X		Para organizar el proceso de enseñanza aprendizaje de la lectura y la escritura de palabras y frases de palabras
7													

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *						PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?	
			D	S	M	A	E	Otra	Si	No			
8													
9													
10													
11													
12													
13													

* D: diario - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

De las tareas detalladas en las celdas anteriores, indique con el número correspondiente 3 de ellas que usted considera son primordiales y definen el cargo que desempeña. Ordene dichas tareas de la más importante a la de menor relevancia. 1°) 3 ; 2°) 2 ; 3°) 6

Para realizar dichas tareas indique lo que usted considera necesario poseer en cada categoría a fin de desempeñarse correctamente en el cargo:


Educación (marque con una X)	Conocimientos específicos (indique cuáles)	Experiencia (indique mínimo período de tiempo)	Competencias o aptitudes	Habilidades o destrezas físicas	Materiales o maquinarias
Primaria Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria Otra (indique)	- Idiomas: Inglés, Francés, Español. - Matemáticas, Física, Química, Historia, Geografía, Inglés, Francés. - Informática: Word, Excel, PowerPoint, Access, Internet, Photoshop, Corel, etc.	Idiomas ¿Cuáles? Inglés, Francés, Español. Informática ¿Qué conocimientos o programas? Word, Excel, PowerPoint, Access, Internet, Photoshop, Corel, etc.	- Organización - Liderazgo - Trabajo en equipo - Comunicación	- Manejo de herramientas - Manejo de maquinaria - Manejo de software - Manejo de hardware	- Herramientas - Maquinaria - Software - Hardware

Indique con una X cómo caracterizaría su ambiente de trabajo

Indique los riesgos a los que está expuesto/a en su lugar de trabajo

Alto riesgo
 Medio riesgo
 Bajo riesgo
 Sin riesgo

Elaborado por: M. Yolanda Pérez Fecha: febrero 2013

Firma del empleado: 

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se determina y reporta toda información pertinente en relación a la naturaleza de determinado puesto. En el mismo, deben detallarse las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. necesarios para el buen desempeño en el puesto y que lo diferencian de otros.

PROCEDIMIENTO

Es necesario que, a lo largo de este formulario, usted complete los espacios en blanco según se indique, respondiendo en función de las tareas más importantes que realiza en su puesto, en forma clara pero concisa. Asimismo, es importante que indique la frecuencia (día, semana, mes, etc.) y el tiempo que utiliza para realizarlas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea de manera tal que quienes no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto involucra. Ante cualquier tipo de duda, no tema recurrir a su jefe inmediato o, en su defecto, a quien elaboró el presente cuestionario.

Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Apellido y nombre del empleado	Monela Uy Vargas										
Profesión	Lic. en Psicología										
Título del puesto	Coordinadora académica										
Área o Departamento al que pertenece	Área Académica										
Supervisor o jefe inmediato	Dr. Miguel Palmieri										
Personal a cargo											
Otros puntos de contacto (clientes y/o proveedores)	solo las exposiciones										
Objetivos del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar cronograma de actividades 2. Preparar y supervisar metodologías y técnicas pedagógicas 3. Aportar conocimientos teóricos-prácticos del área psicológica 4. Seleccionar disertantes para las exposiciones 5. Articular y relacionarse con otras instituciones 6. Colaborar en el armado del material a utilizar en las seminarios 										
N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	SI	NO		
1	Selección de temáticas de los seminarios	12 hs							X	Reuniones con el grupo de trabajo donde se proponen y discuten posibles temáticas	Proyectar y armar los seminarios

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *							PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí	No			
2	Organización de actividades y elaboración de un cronograma	3 hs			X						X		Planificar y organizar los seminarios
3	Construcción temática con aportes específicos	8 hs		X						X		Reuniones, foros, seminarios en cuenta el calendario académico	Integrar aspectos psicopedagógicos a la temática de sexualidad y pareja
4	Evaluación y selección de disertantes	2 hs		X						X		Análisis de currículums	Elegir disertantes para los distintos seminarios
5	Elaboración de material escrito, métodos y técnicas	5 hs		X						X		Investigación, búsqueda y selección de material	Proveer información y metodología apropiada según temática
6	Participación activa en capacitaciones internas								Según necesidad	X		Practicar conocimiento a través de talleres y exposiciones	Proporcionar aspectos teórico-prácticos de la psicología
7	Búsqueda y conexión con otras instituciones	2 hs			X					X		Entrevistas y otro tipo de contacto con otras instituciones	Obtener colaboración en los seminarios

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *						PODER DE BECACIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?	
			D	S	M	A	E	Otra	Si	No			
8	Apertura espacio para consulta evaluación	3 hs		X						X		Reuniones	Reforzar conocimiento
9	Elaboración del presupuesto para semestral	8 hs			X						X	Reunión con el equipo de trabajo donde se evalúan distintas alternativas y sus proyecciones	Planificar y organizar gastos
10													
11													
12													
13													

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso mediante el cual se determina y reporta toda información pertinente en relación a la naturaleza de determinado puesto. En el mismo, deben detallarse las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. necesarios para el buen desempeño en el puesto y que lo diferencian de otros.

PROCEDIMIENTO

Es necesario que, a lo largo de este formulario, usted complete los espacios en blanco según se indique, respondiendo en función de las tareas más importantes que realiza en su puesto, en forma clara pero concisa. Asimismo, es importante que indique la frecuencia (día, semana, mes, etc.) y el tiempo que utiliza para realizarlas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea de manera tal que quienes no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto involucra. Ante cualquier tipo de duda, no tema recurrir a su jefe inmediato o, en su defecto, a quien elaboró el presente cuestionario. Desde ya, muchos gracias por su colaboración.

Apellido y nombre del empleado	Sanchez María del Carmen										
Profesión	Lic. en Trabajo Social										
Título del puesto	Coordinador Académica										
Área o Departamento al que pertenece	Área Académica										
Supervisor o jefe inmediato	Dr. Miguel Palomares										
Personal a cargo	No										
Otros puntos de contacto (clientes y/o proveedores)											
Objetivos del puesto	1. Participar en la elaboración del plan de act. del proyecto. 2. Coordinar las actividades docentes. 3. Participar y preparar material para actividades pedagógicas. 4. Colaborar con el director en la selección de docentes. 5. Activar cursos. 6. Evaluar prescriptores de los semestros.										
N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *			PODER DE DECISIÓN			PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?	
			D	S	M	A	E	Otra			SI
1	Elaborar Cronograma de Actividades	3hs			X				X		A través de reuniones con el equipo. Planificar y ordenar actividades en el tiempo.

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *					PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?	
			D	S	M	A	E	Otra	Si			No
2	Elegir temas a desarrollar en los diferentes seminarios	16 hrs			X				X		Mediante reunión de trabajos y debates. Seminarios	Definir los temas de los seminarios
3	Selección de técnicas de enseñanza mediante	3 hrs		X					X		Análisis de los contenidos y características de los participantes del curso particular	Proponer metodologías y estrategias pedagógicas
4	Evaluar Perfiles de docentes/capitulares	2 hrs		X					X		En grupo, lectura de antecedentes, currículos	Selección de docentes/capitulares
5	Contactos y entrevistas con otros actores institucionales	2 hrs		X					X		Atenas de visitas, notas, reuniones	Bus articular y optimizar recursos
6	Recopilar información y material sobre el seminario	3 hrs		X					X		Bibliografía búsqueda por internet.	Recopilar la temática.
7	Evaluar costos del seminario	2 hrs		X						X	Búsquedas de presupuestos	Para evaluar los costos del seminario

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

N°	TAREA	Tiempo que demora en realizarla	FRECUENCIA *							PODER DE DECISIÓN		PROCEDIMIENTO ¿Cómo realiza la tarea?	OBJETIVO - ¿Para qué realizar la tarea?
			D	S	M	A	E	Otra	Sí	No			
8	Apartar conocimientos relativos al área social	4hs		X							X		Para brindar una perspectiva social.
9													
10													
11													
12													
13													

* D: diaria - S: semanal - M: mensual - A: anual - E: esporádica - Otra: indicar la periodicidad de la tarea (ejemplo: quincenal, trimestral, semestral, etc.)

ANEXO D

DICCIONARIO DE HABILIDADES, CUALIDADES Y COMPETENCIAS

El objetivo del presente diccionario es establecer un marco conceptual para aquellos términos específicos utilizados en el análisis y descripción de los cargos. El término competencias hace referencia a comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Para Marta Alles (2002) dichos comportamientos son observables cotidianamente en el trabajo y en situaciones de evaluación.

APTITUDES / CUALIDADES DEL DIRECTOR DE CICLO

CAPACIDAD PARA DELEGAR: habilidad para identificar tareas bajo la órbita de su autoridad y responsabilidad, cuya ejecución o realización puede encargar a sus subordinados.

CAPACIDAD PARA GESTIONAR RIESGOS: es la habilidad para *identificar* los resultados probables (en especial los desfavorables o de impacto negativo) que implican diferentes escenarios, para *asumirlos* y *afrontarlos*.

CAPACIDAD PARA NEGOCIAR: implica tratar por la vía diplomática (utilizando diversos métodos de negociación) asuntos importantes para el desarrollo de la actividad, logrando los objetivos de la institución y conservando relaciones favorables con quienes se desarrollo el proceso de negociación.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la organización (cultura y clima organizacional, valores, participantes o stakeholders, estructura formal e informal, etc.) así como las interrelaciones entre los mismos.

EMPOWERMENT: facultad de capacitar al equipo, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, sean creativos, asuman riesgos y posiciones de liderazgo.

HABILIDAD ANALÍTICA: es la capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Algunos temas relacionados son: análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común, etc.

INICIATIVA: comprende la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la auto-responsabilidad y la autodirección. Supone una actitud proactiva y una disposición a

aprovechar oportunidades y avanzar por medio de la acción, yendo mas allá de lo que se requiere o se espera.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: hace referencia a la capacidad de percibir, sentir, entender, razonar, controlar y modificar los estados anímicos propios y ajenos. Por ello, son necesarios un autoconocimiento y un autocontrol de los estados emocionales, suficientes para atender, escuchar activamente y entender a otras personas y expresar los propios sentimientos adecuadamente y con efectividad.

Tal como lo afirman Salovey y Mayer y como explica Daniel Goleman (1997), *“la inteligencia emocional involucra la capacidad de ser consciente de las emociones y de cómo estas afectan e interactúan con las denominadas inteligencias tradicionales.”*

En conclusión, la inteligencia emocional incorpora las inteligencias personales, así cinco esferas principales:

- **Conocer las propias emociones:** reconocer un sentimiento propio mientras ocurre (conciencia de uno mismo) es la clave de la inteligencia emocional. Quienes tienen una mayor certidumbre respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las diversas y variadas decisiones personales.
- **Manejar las emociones:** manejar los sentimientos para que sean adecuados se basa en la conciencia de uno mismo. Implica serenarse, librarse de la irritabilidad, de la ansiedad y la melancolía excesivas para lograr expresarse de adecuadamente tanto a nivel emocional como racional. Poseer esta habilidad origina una más rápida recuperación de los reveses y trastornos de la vida.
- **La propia motivación:** toda emoción dispara o impulsa una acción. De allí la interrelación entre emoción y motivación. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- **Reconocer emociones en los demás:** la empatía es la habilidad fundamental de las personas y despierta altruismo. Quienes la poseen, son sensibles y capaces de identificar sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

- **Manejar las relaciones:** suele decirse que el arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás, lo cual redundaría en popularidad, liderazgo y eficacia interpersonal, desempeñándose bien en todo aquello que involucre interacción serena con los demás. Podemos mencionar aquí la **inteligencia comunicacional** tanto oral y escrita como gestual o verbal, puesto que cuando uno identifica lo que siente y las emociones de los demás, puede manejarlas y transmitir mensajes claros y convincentes.

Como puede observarse, la inteligencia emocional engloba múltiples habilidades en las diversas esferas que abarca. A continuación se definirán algunas de ellas.

- ✓ **ADAPTABILIDAD:** versatilidad, capacidad para modificar creencias y formas de interpretar la realidad. Es poseer flexibilidad para manejar los cambios y para entender posturas o perspectivas diferentes a la propia. Implica la capacidad de transformar la conducta individual a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
- ✓ **ASERTIVIDAD:** capacidad de expresar opiniones ya sean a favor o en contra de una posición, siempre manteniendo el punto de vista propio de manera empática y respetando la visión del otro.
- ✓ **EMPATÍA:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- ✓ **CONCIENCIA POLÍTICA:** habilidad para interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- ✓ **DESARROLLO DE SU EQUIPO:** supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Implica generar adhesión, compromiso y fidelidad.
- ✓ **HABILIDADES MEDIÁTICAS:** están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Abarca desenvolvimiento frente a los medios, conferencias de prensa, conferencias frente a pares o la comunidad, etc. Implica también relación con la prensa y la habilidad de comunicar lo que desea en forma clara y sencilla.
- ✓ **INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS RELACIONES PÚBLICAS:** es la habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación resulta necesaria y estratégica para influir sobre los que manejan recursos útiles

para el ciclo (por ejemplo: el estado).

- ✓ **LIDERAZGO:** capacidad para inspirar, motivar, dirigir y orientar a todo aquel que está bajo su mando a que trabaje en equipo y a todo aquel con quien se vincula, a fin de lograr los objetivos de manera satisfactoria para la organización y las personas. Es la habilidad para fijar objetivos, seguir el avance y dar feedback, integrando las opiniones de otros.
- ✓ **MOTIVACIÓN:** capacidad de estimular a las personas para que alcancen altos niveles de rendimiento y superen los obstáculos que puedan surgir.

ORIENTACIÓN AL LOGRO: preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o sobrepasar los estándares de excelencia establecidos.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades, y generar la mejor respuesta.

TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD: capacidad de tomar decisiones correctas sin tener suficiente información.

APTITUDES / CUALIDADES DEL COORDINADOR DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

AFÁN DE TRIUNFO: predisposición para mejorar constantemente y cumplir los objetivos y las funciones con excelencia y de manera destacada.

AGILIDAD: facilidad para ejecutar tareas con rapidez, de forma expeditiva, precisa y eficiente.

CAPACIDAD PARA NEGOCIAR: ver definición en el cargo de Director.

COOPERACIÓN/COLABORACIÓN: habilidad para trabajar eficiente y complementariamente en equipos multidisciplinarios compuestos por personalidades muy diferentes, en aras a un mismo fin.

CORTÉS: persona atenta, educada y respetuosa en el trato con los demás.

DINAMISMO: energía activa y propulsora. Habilidad para trabajar bajo presión y “a contra reloj”, para seguir actuando eficientemente en condiciones y situaciones de alta exigencia.

INICIATIVA: ver definición en el cargo de Director.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: ver definición en el cargo de Director. Además de las mencionadas para el cargo de Director, se puede agregar:

✓ **AUTOCONTROL:** implica manejar saludablemente las emociones y los impulsos perjudiciales para mantener buenas relaciones interpersonales.

POLIVALENCIA: implica la habilidad para atender varios y variados asuntos, a fin de dar respuesta a múltiples actores por requerimiento y necesidad de la institución, sin perjuicio de brindar un trabajo de calidad y excelencia. Es decir, hace referencia a la realización de actividades diferentes a las derivadas y directamente ligadas a su profesión y ejercicio de la función o cargo asignado.

PERSONALIDAD ATRACTIVA: despierta interés y agrado en los demás, ganando confianza e inclinando deseos y voluntades a fin de lograr adherencia y preferencia al servicio.

SERVICIAL: disponibilidad para atender y buscar respuesta y solución a las necesidades y deseos de quienes se encuentran en su entorno.

APTITUDES / CUALIDADES DEL COORDINADOR ACADÉMICO

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: implica actualización y capacitación constante en la profesión, asimilación de nuevos conocimiento y aplicación eficaz de los mismos.

COMPETENTE: implica tener aptitud e idoneidad para cumplir las funciones asignadas en el área bajo su responsabilidad, demostrándolo por medio de aportes al desarrollo de las temáticas a tratar, que sean específicos, claros y comprensibles.

FLEXIBILIDAD: versatilidad cognitiva, capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad. Implica estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

HABILIDADES PEDAGÓGICAS: implica ser capaz de seleccionar y aplicar los métodos, técnicas y recursos más apropiados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta los contenidos a desarrollar y las características del grupo al cual se impartirán.

HABILIDADES PARA TRABAJO INTERDISCIPLINARIO: suponen la facilidad para abordar diversas temáticas de un modo integral, promoviendo el desarrollo de nuevos enfoques metodológicos para la resolución de problemas. Por medio de ellas se busca evitar que se desarrollen acciones de forma aislada, dispersa o segmentada.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: ver definición en el cargo de Director. Se destacan: liderazgo y habilidades para trabajar en equipo para motivar y orientar al grupo disertante y a los participantes de los seminarios, empatía, asertividad, adaptabilidad.

DECLARACIÓN JURADA

RESOLUCIÓN 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros.”

Mendoza, mayo del 2015.-



Palmieri Lucero, lanina

Reg. N° 25849

