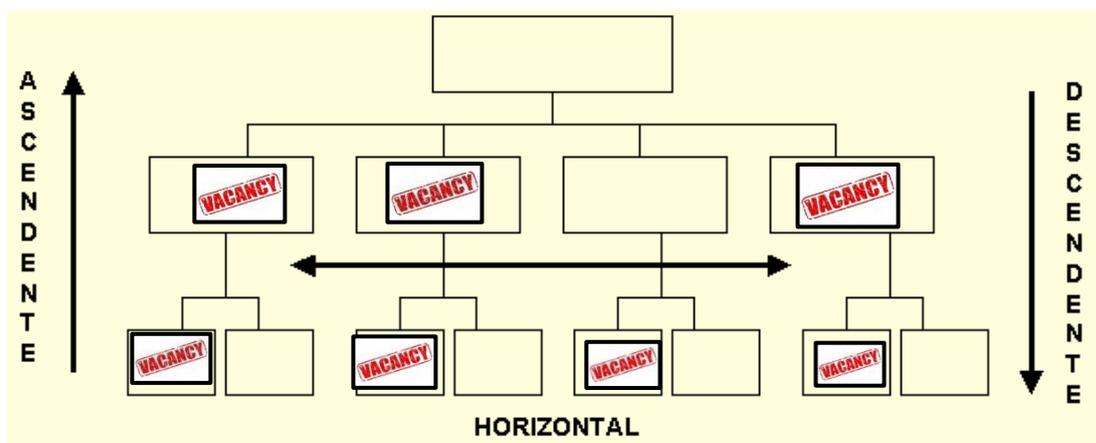


Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración
Universidad de la Republica



Estructura Jerárquica Acéfala

Análisis de Problemas en el flujo de la comunicación y sugerencias provisorias para una mejora en la gestión en Facultad de Agronomía



TECNICATURA EN GESTION UNIVERSITARIA

Bernardo Martin Rodríguez Suarez.

C.I: 3.825.205-9

Docentes: Prof. Siboney Moreira

Prof. Paola Papa

Índice	1
Resumen	2
Introducción	2
Primera Parte: Modelo Jerárquico utilizado en Facultad de Agronomía	4
I. Públicos Involucrados.	4
II. Estructura de la Organización.	6
III. Escalas Personal Mantenimiento , Oficios	8
IV. Problemas y Necesidad de Comunicación	10
Segunda Parte: Cadena sin eslabones	11
I. ¿De qué Hablamos Cuando Hablamos de Acéfalo?	11
II. Ausencia de Cargos en Mantenimiento.	12
III. Descripción de Problemas de Comunicación en el Área.	12
IV. Cultura Organizacional	13
Tercera Parte: Proyección para nuevo flujo de Comunicaciones.	14
I. Comunicación Formal e Informal	14
II. Organización y Trabajo	15
III. Riesgos Psicosociales	15
IV. Comunicación en el Ámbito Laboral	16
V. Sugerencias Concluyentes	16
Referencias	20

Resumen

El siguiente trabajo aborda el tema de la Acefalía de los cargos en Facultad de Agronomía específicamente en el sector Intendencia. Desde el punto de partida de la problemática que aborda y agrupa a todos los sectores, analizaremos los rasgos normativos que nos rodean, los rasgos psicosociales y los institucionales que enmarcan a la Universidad de la República.

Desde el perfil de las formas que hacen a la comunicación una herramienta fundamental para el abordaje y la búsqueda de soluciones para dicho sector. El trabajo se basa en textos referentes a cada caso específico y darán algunas sugerencias concluyentes del trabajo de análisis realizado.

Introducción

En el proceso de creación de la Universidad de la República desde el año 1833, ley creada por Larrañaga, hasta nuestros días, esta, ha ido implementado una cantidad de cambios adaptándose a su progreso, adaptándose a las épocas y también adaptándose a los nuevos cambios culturales que han acontecido. Entre esos cambios complejizo altamente su estructura organizativa, creo nuevas cátedras, diversifico sus estudios y creo postgrados e introdujo un perfil de gobernanza llamado co-gobierno en el que participan docentes, egresados y estudiantes, gobierno implementado en la segunda mitad del siglo xx.

Esta complejización de la organización también introdujo al personal no-docente como parte activa e involucrada en la organización con una importante participación desde gremios y sindicatos. Por otra parte la especialización de los oficios, la existencia de administrativos con diferentes perfiles y la necesidad de jerarquías de dirección y de mando creó, por parte de la Universidad de la República, un organigrama de ascenso y de orden. Este organigrama de jerarquías tiene minuciosamente detallados los grados del personal no docente, su carrera administrativa de ascensos y también sus escalafones. Así también, en esta organización tan compleja, se establecieron para cada uno de los grados, un perfil de cargo que detalla, de forma muy cuidadosa y específica, cuáles son las tareas que le competen a cada grado a cada cargo y en cada escalafón.

Los Oficios albañilería, pintura, electricidad, sanitaria y otros, han cambiado su plan de estudios década a década y eso ha llevado a la actualización constante de las personas en materia de técnicas de aplicación de productos, novedades técnicas de procedimientos operativos, productos y materiales en obra. También ha exigido capacitación constante en el uso de

herramientas novedosas que mejoran los tiempos de ejecución de las tareas y facilitan la labor. Al día de hoy, las empresas trabajan en la elaboración de herramientas y de productos que sustituyan el desgaste físico y protejan la Salud laboral del trabajador.

Esto también ha complejizado la estructura organizativa de la Universidad de la Republica ya que fue necesario en su momento jerarquizar a estos oficios de diversas formas. Existen dentro de los oficios categorías tales como: operativos, especializados y técnicos. Además, cada uno de ellos jerarquizados como grado de ingreso, medios oficiales u oficiales. Todos ellos a cargo de un Jefe de Taller que está directamente subordinado a un Encargado de Servicios de Apoyo que Responde a la jefatura del Intendente. Este Intendente a su vez reporta a El Director de División correspondiente.

Como se identifica en los párrafos anteriores estamos frente a una organización muy compleja que necesita una normativa reguladora que identifique a cada uno de sus miembros otorgándole un rol operativo dentro de la organización, un supervisor inmediato y una cadena de mando para lograr procesos de trabajos óptimos, transparentes, cuidando a la instituciones y además cuidando a los individuos para que la toma de decisiones no sea una extensión de sus personalidades.

El siguiente trabajo trata de analizar los problemas comunicacionales que surgen en una institución tan ampliamente jerarquizada y burocratizada como la Universidad de la Republica, Facultad de Agronomía sector Intendencia cuando la estructura jerárquica esta inoperante y profundizar en el análisis de posibles soluciones aplicables al sector y a los grupos laborales que los integran. Es por ello que en este trabajo buscamos exponer formas alternativas y provisorias de funcionamiento con el fin de crear procesos de comunicaciones efectivas, asertivas y con flujo de información permanente.

Cargos Acéfalos (no solo de tarea sino también de Poder y de mando) crean una problemática muy profunda en aspectos tales como la funcionalidad del servicio, en la estructura jerárquica y el desconcierto de los que hacen usos de los servicios. En todo este marco la comunicación juega un rol muy importante en las relaciones personales y en las relaciones laborales. Las comunicaciones que deberían ser inmediatas, proactivas y específicas se han convertido en comunicaciones plagadas de ausencia. Ausencia de conocimiento, ausencias de responsabilidades, ausencia de beneficios comunes.

Desde el inicio tenemos presente que es una problemática que data de mucho tiempo atrás dentro de la organización y partimos de la base que la solución inmediata es llamar más funcionarios, echo que no se está dando en ninguna Universidad del País y que los procesos para ocupar los cargos vacantes son proceso largo y requiere tiempo. La reducción del gasto público y

ajustes presupuestales en la función pública han contribuido a que muchos de estos cargos operativos se hallan perdido en el tiempo y directamente ya no existen. Es una problemática que si estuvieran resuelto con cupos de funcionarios cubriendo todos los cargos, no garantiza esto un buen desarrollo de las tareas del sector porque son problemas profundos de comunicación y fines en común. En esta profundidad se buscaran afirmar los conceptos que se desarrollaran y no solo entender el contexto en que se generan sino también elaborar posibles soluciones en contrapartida.

Primera Parte: Modelo Jerárquico utilizado en Facultad de Agronomía

I - Públicos Involucrados.

Para el comienzo de este trabajo se dará a conocer cuáles son los públicos involucrados y afectados en este orden organizacional y como padecen las consecuencias o los beneficios de los servicios que hacen uso o que llevan adelante.

Es necesario comenzar a definir que es un Público o que son los públicos y cuales son verdaderamente las formas que este o estos se relacionan con la institución en caso de la Universidad de la Republica o con las organizaciones en general, llámese empresas, comercios instituciones sociales, etc.

Para ello, basamos el trabajo en las definiciones y las explicaciones de los trabajos realizados por Paul Capriotti (2009), donde distingue la relación del individuo frente a la organización como un ser independiente, autónomo y con un propio poder de entendimiento en diferencia a los grupos sociales frente a una organización donde el individuo forma parte de un conjunto de características que identifican al grupo como un todo homogéneo. El autor, citando a Moffit (1992) concluye que el público debe considerarse como el sujeto individualizado con sus metas personales y sus propias formas de entendimiento de conceptos como publico frente a la organización.

Los públicos tienen diferentes grados de protagonismo frente a la organización o específicamente al problema que se aborda y esto tiene que ver con el grado de Influencia que tenga o el grado de ser influida por la institución. Es decir que, cualquier persona dentro de una estructura organizacional o institucionalizada, tiene diferentes grados de influencia o diferentes formas de influir en las problemáticas, trabajos o en los procesos laborales de la institución y eso lo define como publico involucrado o publico no- involucrado.

Si profundizamos aún más en la definición de público involucrado, abordaremos la teoría de J.Grunig (1992) y su desarrollo de las variables que determinan el nivel de participación de los individuos o de lo que llamamos público en un determinado contexto, en un problema o en una organización. Este determina que existe la clasificación de público y esta clasificación están determinadas por tres variables que determinan su valor. En primera instancia: el reconocimiento del problema, son los individuos que determinan o identifican el problema y esto lo construyen como un público que forma parte. En segunda instancia el reconocimiento de restricciones que es el público y su percepción. Según el rol que cumple en tal estructura es la capacidad de entendimiento o la capacidad de percepción del problema que está suscitando. Y en tercera instancia el nivel de implicancia y es la que determina que tan afectada esta la persona en el tema y este grado o nivel de afectación lo hace una persona activa o pasiva.

La definición que concluye Capriotti (2009) considera el público como:

“Conjunto de Personas u organizaciones que tienen relación similar y un interés con respecto a una organización y que pueden influir en el éxito o en el fracaso de la misma”,

A estos los relacionan aspectos, intereses y fines en común que los transversalizan en algún punto o en algún momento. Teniendo en cuenta la diferencia de roles de las personas y el lugar o Status que ocupan en la organización, sus roles, no solo determinan sus tareas sino que estos están acotados, en nuestra institución como Udelar, por la normativa que la contempla y encuadra, por especificidad en las labores o por diferencias de fines y metas que persiguen cada una de estas personas dentro de una misma organización.

En nuestra problemática presentada en este trabajo se consideran todos los públicos posibles en sus diferentes estatus. Es por ello que podemos determinar que nuestro trabajo va a detenerse específicamente en el área de Mantenimiento de las Universidades de la Republica y específicamente en Facultad de Agronomía. Es por tal motivo que podemos considerar al público involucrado de forma directa y activa a los funcionarios de todos los talleres que involucran a intendencia. Ellos son los 37 oficios que integran el escalafón E, según el libro Compilación de Normas relacionadas con la Administración de personal de la Universidad de la Republica (2016, pag.164) y que específicamente, en Facultad de Agronomía, se destacan algunos oficios que están latentes activamente. Son Intendente, encargado de servicios de apoyo, vigilante, Carpinteros, Sanitaria, mecánico, electricista, albañil, rural, reparador-mantenedor. Cada uno de estos oficios en sus diferentes escalas jerárquicas, es decir, grados intermedios, prácticos, técnicos, jefes de taller, etc.

Además de estos, el trabajo incide directamente a otras personas que participan como público involucrado y persiguen otros fines dentro de la organización. Esto no significa que estén

excluidos, o que estén por fuera, esto significa que debido a el rol que cumplen dentro de la estructura organizacional tienen determinadas funciones, determinados objetivos y determinadas tareas que llevar adelante y no son quienes ejecutan, sino quienes crean las necesidades. Ellos son: Directora de Departamento, División Arquitectura integrada por Profesionales, otros jefes de sectores que si bien no están directamente relacionados en la cadena de mando, hacen uso de las operativas de oficios en el mantenimiento de sus sectores. En forma pasiva también se cita como público afectado a los Docentes y Estudiantes que hacen uso de las instalaciones edilicias del lugar y que son los gestores de las necesidades que surgen y además, funcionarios de otras divisiones.

Además de estos públicos encontramos los solicitantes de los servicios de mantenimiento y también servicios que hacen de gestores de la funcionalidad de mantenimiento como por ejemplo administrativos, sector proveeduría y compras, empresas contratadas o a las que se le solicitan servicios.

II- Estructura de la Organización

Todas las organizaciones son muy complejas desde su creación y es de orden aclarar que las organizaciones que datan de muchos años de creadas, son aun de las más complejas y al mismo tiempo de las más estructuradas y burocratizadas. Para el análisis puntual de una organización existen múltiples corriente de pensadores. La organización y su estructura han sido estudiadas y analizada por varias disciplinas dedicadas a la investigación y a la elaboración de la teoría. Las organizaciones y su estructura tienen estudios realizados por la Administración de empresas, La psicología social, la sociología e incluso por las cúpulas religiosas dedicadas a la metafísica o al clericalismo han estudiado y desarrollado definiciones y teorías de organización dentro de su órbita de trabajos. Sin embargo nuestro análisis va a estar puntualizado en algunos autores con gran contenido de conocimiento administrativo, empresarial y Organizacional.

Además existen dentro de la proyección de Mintzberg (2000) varias características y enfoques para determinar que es una organización, que características definen su estructura o que elementos tiene que tener una organización para pertenecer a uno u otro tipo de estructura. Nos define también el cómo se constituye una organización y también los elementos necesarios para que esta sea creada. Entonces, el concepto tiene una importante amplitud que no profundizaremos y haré unas puntualizaciones extremadamente sintetizadas. Incluso aspectos como la división de trabajo, la cultura organizacional o la especificidad del trabajo definen a una organización.

Para definir la Universidad de la Republica utilizaremos conceptos presentados por Mintzberg H. (2000) y su definición siete configuraciones para identificar que la Institución se

identifica con prácticamente todas las configuraciones menos con la Misionera. Existen algunos factores que inciden en la configuración que construye una organización y ellos son por ejemplo en tiempo de creadas, la tecnología, el grado de poder que posee ante el entorno social que ejerce influencia. Además los logros de una organizaciones efectiva están directamente relacionados con algunos principios que forman a los grupos, que determinan fines o que establecen roles y ellos son por ejemplo la división del trabajo, el grado de descentralización, el grado de especificidad o los sistemas de control y planificación que se le aplican. Teniendo en cuenta estos criterios podemos definir que estamos frente a una Universidad de la Republica que cumple con la configuración de estructura simple, porque es jerarquizada, de dirección, de supervisión directa. Es una burocracia profesional porque tiene un núcleo operativo y ha elaborado una estandarización de procesos administrativos. Es organización divisional con concentración de control y poder y además con una línea media estratégica. En algunos momentos es una Adhocracia porque cuenta con staff de apoyo exterior e integra la especificidad en las tareas como un mecanismo de procedimientos efectivos. Y por último es una organización política no solo de poder sino que además forma una estructura de competición.

Otro aspecto a tener en cuenta en las definiciones de la estructura a la que vamos a estudiar y hacer referencia de aquí en más es saber, no solo que tipo de estructura organizativa nuestra institución, sino que además que tipo de Organización estamos estudiando. Dentro de todos los tipos de organización que existen basamos nuestro estudio en las teorías clásicas definidas por el autor Antonio Lucas Marín (1997) desarrolla de la teoría de la Burocracia Weberiana como fundamento inicial de la burocracia efectiva. En breve síntesis y de forma directa y puntual, la teoría que desarrolla Max Weber (1964) especifica que la burocracia aparece como un recurso nuevo luego de la revolución francesa. En la Modernidad fue necesario el desarrollo de un nuevo sistema de control y de procesos que dieran formato al nuevo desarrollo capitalista. Para ello la burocracia, entendido como el poder alojado en lo administrativo, es el instrumento metodológico que asumieron fundamentalmente las instituciones públicas del siglo XX. La burocracia se caracteriza por:

- a- El adoctrinamiento de personas libres comprometidas con sus objetivos, los de la institución, que se les destinan al cargo.
- b- Competencias rigurosamente fijadas. Para ello la Udelar creo un perfil de cada uno de sus cargos.
- c- Jerarquías administrativas estrictas.
- d- Retribución dineraria fija y permanente.
- e- Personal Calificado.
- f- Disciplina rigurosa y rigurosa vigilancia administrativa

Este tipo de conducta organizacional y competitiva define a los individuos que forman parte de ella como personas motivadas por el salario recibido, comprometidos con las instituciones y también enmarcadas en la adaptación a procesos administrativos previamente establecidos que aseguran el correcto desarrollo de la labor. En este tipo de organizaciones las jerarquías son muy importantes y son estimuladas con mayor ímpetu. La idea de "la dirección sabe más" está implícita en su integración.

En las organizaciones altamente burocratizadas las comunicaciones son direccionadas fundamentalmente, no existe prácticamente, las comunicaciones informales como proceso que aporte algo al fin o a los fines de la tarea. Los canales de comunicación principales son los formales, los procesos escritos, las notificaciones firmadas, los sellos como herramienta de notificación y de aprobación a dar continuidad a los procesos.

III - Escalas personal Mantenimiento, Oficios

En definitiva la introducción de conceptos que definen a las organizaciones públicas y a las empresas nos permite abordar estrictamente en nuestro caso en particular que es la Universidad de la República y dentro de ella la Facultad de Agronomía y su estructura organizativa y administrativa. En síntesis la Universidad de la República ha creado un organigrama que determina la estructura de la organización en todos los aspectos. Este organigrama es llamado estructura de los escalafones no docentes en la Universidad de la República y si bien nosotros nos concentraremos en la estructura organizativa del sector mantenimiento de dicha facultad, este organigrama contempla varios grados de clasificación de la tarea y este determina su carrera administrativa. Establece categorías de trabajadores no docentes en la universidad

*A- Profesionales, B- Técnicos, C- Administrativos, D- Especializados, E- Oficios,
F- Servicio Generales y por ultimo Q- Particular Confianza.*

Además desde ésta clasificación surgen en cada grado un sub-división de grado: por ejemplo existen dentro del grado de Profesionales los grados A1 y el Grado A2 y en el caso específico que vamos a trabajar que es la división Intendencia existen dentro del Grado E los grados 1, 2 y 3 que determinan la especificidad de Practico, Intermedio y Técnico.

Además de esta clasificación horizontal en los diferentes roles , las diferentes capacidades frente a las tareas que ejecuta cada uno de los funcionarios y de la diferenciación en su grado de especificidad existe una carrera administrativa ascendente que determina que en los servicios de oficios y mantenimiento el grado de ingreso es el número 5 para los Oficiales prácticos

III, Numero 6 para los oficiales prácticos II y Oficiales Intermedios III y categoría 7 para los Oficiales prácticos I, Oficiales Intermedios II y Oficiales Técnicos III.

De ahí en más la carrera administrativa supone concursar y lograr acceder a ascensos verticales en las escalas jerárquicas y permite que por ejemplo: Un oficial técnico III de ingreso, acceda a un concurso de ascensos al cargo y logre la Categoría de Oficial Técnico I y luego en otro concurso a jefe de sección categoría 12.

En definitiva, toda esta burocracia organizacional planteada por la Universidad de la Republica especifican las tareas de cada uno de los integrantes de la organización. Esto determina un orden. Este organigrama determina los roles de los funcionarios y el estatus que ocupa cada funcionario en la organización. También a ellos los acompaña en cada oficio, en cada grado y en cada categoría una descripción de aptitudes requeridas para acceder a cada cargo y también una descripción de tareas específicas realizada por la organización. Esta Descripción de tareas determina las competencias de cada funcionario, detalla cuáles son sus escalas de mando y a quienes reporta directamente, determina también sus obligaciones y define sus derechos. El perfil de cargo.

En esta definición de categorías en la división mantenimiento de la Facultad de Agronomía es de orden puntualizar que esta estructura se aplica a cada uno de los oficios operativos en la organización: Sanitario, Vigilante, Carpinteros, Mecánico, Electricista, Albañil, Rural, reparador-mantenedor y además en cada uno de estos oficios y categorías existen varios individuos ejecutando tareas en un mismo escalafón fundamentalmente en los grados de ingresos.

Entonces, el organigrama al que hacemos referencia es el que da identidad a la organización a la que formamos parte y en el caso de mantenimiento específicamente este organigrama se establece de la siguiente manera:

Escalafones no Docentes de la Universidad de la Republica

		OFICIOS		
Grado		E1 Oficial Practico	E2 Oficial Intermedio	E3 Oficial Técnico
16		Director de División		
14		Intendente		
12		Encargado de Apoyo		
11			Jefe de Taller	
10		Jefe de Sección		
9				Oficial Técnico I
8			Oficial intermedio I	Oficial Técnico II
7		Oficial Practico I	Oficial intermedio II	Oficial Técnico III
6		Oficial Practico II	Oficial Intermedio III	
5		Oficial Practico III		

Fuente: Dirección General de Personal – Udelar

Compilación de Normas (p.164 y165).

IV - Problemas y necesidad de comunicación

Gary L Kreps (1995) plantea el análisis y el estudio minucioso de las comunicaciones formales e informales, verticales, horizontales o transversales y como ellas forman parte de un sistema homogéneo de trabajo que proyecta mejores resultados en eficiencia y en eficacia de las labores.

Sin embargo, ante la acefalia de escalafones las comunicaciones no solo se complejizan, también no encuentran eco en receptores inadecuados o en emisores inadecuados. La información y la comunicación no sigue los canales indicados en escalas jerárquicas y muchas veces las comunicaciones descendentes no llegan a los receptores y las comunicaciones ascendentes no llegan a las autoridades. Todo se da por sabido. Todo se da por entendido y algunas veces se toman como obvios algunos conceptos que el receptor superior o inferior literalmente desconoce.

Otro de los aspectos importantes en las comunicaciones formales son los caminos administrativos asignados para cada proceso interno. Los canales de información comunicación y seguimiento de tareas administrativas son todos muy estructurados y regulados por la normativa. Por ejemplo la problemática existe en la compra de insumos que siguen un proceso determinado y administrativo pero al no tener canales intermedios y responsables de la comunicación y del

seguimiento, queda un vacío importante en la atención y ejecución pronta. O también sucede que las decisiones de estas compras quedan a cargo de personas que no le corresponde esa tarea.

Por otra parte en las relaciones interpersonales entre todos los actores de una organización también se desarrollan algunos principios básicos que hacen a la efectividad de las tareas. En estas relaciones se desarrollan principios tales como el Liderazgo efectivo, la cooperación, la motivación, la ética, la formación de equipos efectivos y eficientes, la conciencia de trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia y el empoderamiento de los rasgos culturales de la organización.

Además existen en los individuos diferentes percepciones del mismo mensaje, no todos entienden algo de la misma manera. Tampoco pretendemos que haya una manera única de entender las cosas, pero en este proceso de coordinación laboral es necesario que todos sepamos como cada una de nosotros entendió el mensaje y desde ahí formar procesos y pasos de ejecución.

Segunda Parte: Cadena sin eslabones

I. ¿De qué hablamos cuando hablamos de Acéfalo?

El concepto de acéfalo tiene más de un significado específico y eso depende de cuál es el uso que se le está dando al concepto en dicho momento. Si nos acotamos a las definiciones letradas por diccionarios encontramos que según diccionario de la RAE: "Que carece de Cabeza", en este sentido y referido a las instituciones o a las organizaciones la acefalia significa "que carece de jefe o de autoridad". Sin embargo, En un organigrama organizativo que distribuye responsabilidades y tareas el concepto refiere no solo a las tareas de mando o de jefatura, sino además, a la distribución de tareas, de conocimientos, de responsabilidades, de asistencia, refiere a lo administrativo y de esta forma a todo lo que concierne a la tarea.

Desde los grados de ingreso en los escalafones universitarios no docentes hasta los grados de dirección tienen un nivel diferente de poder y de responsabilidades que se le asignan a dicho poder. En la acefalia continua de esta jerarquización también queda acéfala la práctica de la responsabilidad asignada al cargo y la práctica del poder asignado. Del mismo modo los niveles de Status son directamente diferentes unos de otros.

El poder según M.Crozier, en su libro El Actor y el Sistema, es el fundamento en las masas organizadas, quien determina las normas y las conductas como estabilizador del comportamiento humano, es quien da legitimidad de unos individuos o grupos de individuos, sobre otros. Según nuestro autor existen algunas fuentes de poder que se aplican a la organización. Ellas son, 1 - las que provienen del control de especificidad o de una competencia específica. 2 -

las que están ligadas a la organización y a sus entornos, 3 - las que nacen en el control de la comunicación y la información, 4 – Las que provienen de reglas, normativas, leyes organizativas.

II. Ausencia de Cargos en Mantenimiento.

En el caso de Facultad de Agronomía la pérdida de cargos en el sector mantenimiento es muy notoria y está definida por un modo operandi que ha implementado en el correr del tiempo a nivel institucional, con respecto al sector. En algún momento se definió a nivel organizativo desmembrar los cargos en mantenimiento y no cumplir con un organigrama de jerarquías que establece la Normativa.

En los talleres de mantenimiento existe una forma de trabajo que es el fundamento de todas las cosas. Existe un jefe de taller, un oficial de taller, un medio oficial de taller y un peón de taller que distribuyen tareas conforme a capacidades y a poder de resolución de problemas y de capacidad de saberes. Además, la problemática de comunicación surge cuando hay un solo funcionario para cada uno de estos talleres (albañilería, sanitaria, pintura, mantenedor, etc.) y con grado de ingreso, se le solicita afrontar todas las tareas correspondientes al oficio ya que, sus superiores no son técnicos. Superiores administrativos como el cargo de Encargado de apoyo no asume responsabilidades técnicas ni ejerce el poder desde el lugar de Experto en construcción sino, exclusivamente desde un plano administrativo de organización.

La acefalia en los escalafones también representa una omisión de poder en lo técnico y en lo comunicacional y si esta acefalia es asumida por el único funcionario con grado de ingreso, esto supone una sobrecarga en la tarea que nunca es valorada o retribuida. Otra forma es que grados superiores asuman funciones de grados inferiores en grado de jerarquías y en roles, o cargos administrativos asuman tareas que corresponden a grados operativos y técnicos. De una u otra forma, mientras un funcionario ocupe varios roles en una institución, ésta, no va a asumir la carencia de personal.

III. Descripción de problemas de Comunicación en el área.

Las comunicaciones en una organización altamente jerarquizada como Facultad de Agronomía afecta en cuatro ámbitos bien definidos por Restrepo: En los procesos Administrativos, en las relaciones de trabajo, son sus usuarios o consumidores, en la institución como corporación que forma parte de un sistema integrado por proveedores, familias, etc.

En caso de que este organigrama tan complejo en las capacidades horizontales de los funcionarios y verticales en sus responsabilidades, no sea completado por personal calificado la

acefalia no va a ser reconocida y la problemática va a seguir presente. Estos cargos no son administrativos, son operativos.

Según G.Kreps (1995), las comunicaciones internas son extremadamente importantes en todos los niveles de una organización y tiene como fin el transmitir los valores de la institución, las metas, los objetivos y los propósitos para la formación de equipos de trabajos. También en grado de poder, establece tareas específicas para sus miembros y certifica su cumplimiento correcto.

Según Restrepo (1995; pág. 95), puntualiza los niveles que afecta la comunicación si se emplea o si no se emplea.

- Como Información compartiendo valores, objetivos y metas a los equipos.
- Como sociabilizador, difunde y forma a los procesos culturales como celebraciones, historias o rituales que construyen la cultura organizacional.
- Como acción de participación del otro, trabajo en grupo, transmisión de conocimiento o discusión de diferentes formas de pensar. Un ejemplo claro son los sindicatos y sus Asambleas. La participación de sus integrantes no son meras opiniones sino que son posturas y forman la conciencia colectiva.

En definitiva, la problemática comunicacional en la acefalia de los cargos no solo significa la sobrecarga de tarea para el funcionario que no tiene a quien delegar o para el que no tiene a quien reportar su tarea o carece de un equipo de trabajo en ambas direcciones descendente o ascendentes. La problemática planteada tiene un grado de profundidad que afecta desde las relaciones humanas en el empleo hasta la ejecución de las tareas administrativas correctamente. No solo omite quien concentra el poder, como concepto general, sino que además omite el correcto flujo de comunicaciones, la construcción de una identidad institucional y perjudica directamente la cultura organizacional construida a lo largo de la historia. Es decir, con el tiempo los funcionarios comienzan a aceptar que tal vez las características culturales de la Facultad de Agronomía hacen de esta situación una forma viable de labor.

IV. Cultura Organizacional

J.D.Fabbri (2000) define cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura permite entender y llegar a comprender, a sus miembros en manera común, cual es la conducta apropiada. La cultura está determinada fundamentalmente por los valores de la institución construidos en el tiempo, en su historia, pero además está definida por las formas de comunicación, por la comprensión de las normas de convivencia, por las costumbres asumidas por sus miembros, por la historia, las anécdotas, etc.

Todo ello hace de la Cultura organizacional un marco de referencia donde los individuos que pertenecen a la organización pueden desarrollarse. En definitiva, define las reglas de juego (p.102)

Schvastein (1991) la defino como "los cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencia, leyes que determinan las formas de intercambio social" (p 26).

La cultura institucional se construye con valores a lo largo del tiempo y los valores son las cosas que premiamos, las que damos valor, las que agradecemos, las que castigamos o condenamos.

Establecer cambios culturales como forma de afrontar los cambios de comunicación suponen comprender que esta cultura está arraigada en lo más profundo de las estructuras institucionales y algunas veces tiene más credibilidad, poder y acatamiento que la misma ordenanza o los estatutos que regulan y contemplan el correcto funcionamiento de la actividad pública. Proponer cambios culturales supone un largo proceso de comunicación, de entendimiento y de empoderamiento de nuevos valores y normas de convivencias que no aseguran un mejor funcionamiento. El miedo a lo desconocido podría hacernos decidir seguir en la misma postura ya conocida y aceptada como parte de la cultura organizacional. Pero, el cambio es una necesidad en la búsqueda de eficacia y eficiencia en los servicios y es parte de los procesos de evolución grupal y en la construcción de equipos eficientes de trabajo

Según S. T. Robbins y T. Judge (2015) hace una reseña muy visual acerca de la definición de cultura, en ella dice que la cultura organizacional "No la puedo definir pero la reconozco cuando la veo". En este mismo libro la define como un sistema de significados compartidos. A fin de cuentas la cultura organizacional está arraigada en las organizaciones como parte de un código moral y de valores que no figura en Estatutos ni reglamentos. No es tangible, aunque se logra percibir en el ambiente, no está implícita en todas las cosas pero es parte de nuestro marco conceptual para el desarrollo laboral y humano.

Tercera Parte: Proyección para nuevo flujo de Comunicaciones.

I- Comunicaciones Formal e Informal

En lo largo del texto hemos destacado la estructura muy estructurada que rodea a la Udelar donde cada cargo está enmarcado en una serie de obligaciones y de derechos descriptos, donde cada proceso de comunicación lleva caminos administrativos bien definidos. No obstante, esto no significa que no haya informalidad o comunicaciones informales en dichas instituciones.

Koontz y Wehrich (1994) afirman que “describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella”, y continúan diciendo “la organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales”.

Para Chiavenato (1999) define como “*el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización*”. Según el mismo autor la organización informal presenta las siguientes características: (p. 165)

Es decir, existe una interacción extra estructural, que escapa al organigrama y que construye relaciones de confianza y compañerismo. Aprovechar los talentos creativos de las personas constituye la estimulación a relaciones sociales por medio de lo comunicacional que genera colaboración espontánea en los grupos-equipos de trabajo. Factores como la simpatía o la antipatía construyen equipos de trabajo y construyen los cambios. La funcionalidad de esta informalidad en las comunicaciones hace también de la colaboración y de la interacción entre los talleres y servicios.

II- Organización del trabajo

De acuerdo a Mintzberg (1996) “la estructura de una organización puede ser definida como la suma de las distintas maneras en que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”

La división y coordinación entre distintas tareas, depende de las diferentes posiciones en la organización, que se agrupan en unidades organizadas por diferentes niveles jerárquicos el organigrama de acuerdo a (Mintzberg 1996)

La forma que se produce la interacción entre las persona que son parte de un grupo de trabajo, habilita la posibilidad de que el individuo que ocupa la posición de mayor jerarquía, pudiera no cumplir con su rol en forma adecuada. Los roces, el mal relacionamiento, se trasladan al área de trabajo y a posteriori deterioran el rendimiento como consecuencia esperada.

III- Riesgos Psicosociales

Es importante no confundir riesgos psicosociales como una carga de trabajo excesiva con situaciones que, aunque estimulantes y a veces desafiantes, ofrecen un entorno de trabajo en el que se respalda al trabajador, que recibe la formación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible.

Un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador. Si a un empleado se le ofrece amplia oportunidad de aplicar sus talentos y su potencial, se desempeñará en unos niveles de competencia mucho más altos. Se sentirá más motivado, y tanto la satisfacción como la productividad aumentarán.

Los trabajadores sometidos a periodos de estrés prolongados pueden desarrollar problemas graves de salud física, como enfermedades cardiovasculares o problemas músculo – esqueléticos, apatía, presión psicológica, ansiedad, depresión y demás traumas que solo generan desmotivación en el cumplimiento de las funciones.

IV- Comunicación en el Ámbito Laboral.

En el ámbito de la función pública los trabajadores debemos repensar los medios y formas de comunicación interna y generar espacios de intercambio de ideas, de dialogo y de profundo análisis donde los pensamientos personales se compartan sin que limiten el progreso, sino al contrario, puedan producir conciencias grupales y generales para mejorar la gestión.

Todos los actores involucrados en cada uno de estos sectores, en cada taller en todo mantenimiento puedan discutir, debatir y replantear los aciertos y los errores. Apostar al cambio desde las conciencias, no tener miedo a la libertad, opinar y hacer valer los pareceres de cada uno y entre todos buscar una estrategia que lleve a cambios sustanciales para el colectivo, con una mentalidad de inclusión de todos para todos, y juntos llegar a las soluciones más convenientes. Y, fundamentalmente, no estigmatizar la figura del jefe o superior, porque en definitiva todos están comprometidos en la tarea de que se puede cambiar, para llegar mejor a los resultados esperados y valorar el trabajo de cada uno y sus capacidades. Destacar la importancia de cada función en el organigrama de la organización y conocer la tarea del otro que es tan indispensable como la nuestra harán de la utopía una realidad cuantitativa.

V. Sugerencias Concluyentes

En síntesis, el análisis y estudio de la situación compleja que vive al día de hoy Facultad de Agronomía en su sector Mantenimiento hace notorio el mal funcionamiento y junto a ello y la inoperancia a la hora de obtener metas y objetivos. Al mismo tiempo no es un asunto que se resuelva simplemente con el ingreso de personal ya que en su raíz la problemáticas tiene problemas comunicacionales, normativos, psicosociales y jerárquicos que complejizan aún más la búsqueda de soluciones.

En tal contexto elaboré una lista de posibles sugerencias generales que al ser aplicadas, gestionadas y seguidas podrían ejercer cambios notorios en la formación de equipos eficientes que logren mejorar la gestión:

- Facultad de Agronomía ha perdido cargos por no ser ocupados en su debido momento por tal motivo es de orden recuperar los cargos faltantes en cada taller y en los diferentes escalafones al menos con 1 vacante para cumplir con el Organigrama que ordena al escalafón E Intendencia. Por ejemplo; el taller de albañilería que existan los cargos de grados 5, 6, 7,8 y 9 y que se trabaje en cubrir esos cargos a partir de su creación.
- Recuperar algunos oficios que fueron omitidos en su momento y que al día de hoy son una necesidad real en la institución. El análisis grupal de cuáles son estos oficios a recuperar es una tarea de toda la institución y grados de mando. Debe ser un estudio de situación, necesidades, tecnologías y cambios que han actualizado oficios necesarios; por ejemplo el Pañolero.
- Aplicación de la Normas y Reglamentación referentes a la Subrogación de funciones para los talleres existentes en mantenimiento. El profundo análisis de las necesidades de cada uno de los sectores puede determinar que las funciones acéfalas o ausentes de jefatura, oficiales y medios oficiales podrían dar derecho a funcionarios que hoy realizan funciones acumuladas a que se le otorgue la subrogación correspondiente a sus tareas que la institución necesita.
- Solicitud de concursos para provisión de cargos no docentes según marco normativo bajo un previo trabajo de análisis y ordenamiento de gestión.
- Solicitud de promoción a cargos superiores de funcionarios según marco normativo de Ordenanza de ascenso. Estos concursos de ascensos una vez realizados y otorgados los cargos superiores generan nuevas vacantes en estamentos inferiores notoriamente necesarios para el progreso, la renovación y la formación de nuevos equipos de trabajo.
- Hacer aplicable la ordenanza que promueve la dedicación compensada no docente ya que ésta incentiva a la búsqueda de objetivos institucionales específicos y a la valoración de funciones que exceden lo cotidiano y algunas veces exceden las tareas referentes a cada escalafón y cargo.
- La acefalia en grados de jefatura como Intendente, jefes de talleres, oficiales y la omisión de creación de planes y objetivos institucionales ha desvirtuado los fines para los que los

oficios han sido creados. Trabajar profundamente el planes y lineamientos institucionales pensar procesos y búsqueda de metas es una tarea primordial a la hora de plantear un cambio. Los cambios y progresos necesitan objetivos bien definidos y al conocimiento de todos los involucrados. La Facultad de Agronomía y sus Directores deben trabajar en la creación de estos planes de desarrollo y gestión.

- Hacer uso de la Ordenanza de Pasantía dirigida al apoyo técnico-pedagógico de centros educativos tales como IEC o UTU referente a oficios que en Agronomía se desarrollan. Hacer de Facultad de Agronomía y su misión con fines innovadores, de enseñanza y de investigación aplicable en todos los órdenes de su estructura puede resultar el replanteo de nuestra conciencia de trabajo. Brindar Espacios de aprendizaje a estudiantes dentro de nuestros talleres, en carácter de pasantes, con fines educativos y de apoyo al crecimiento de futuros graduados posibilitaría la proyección de llamados a ingresos más efectivos que los que hoy se reciben en todos los órdenes.
- Hacer Efectivo el convenio UTU – UDELAR no solo en el ámbito Agrónomo, sino además en el ámbito de los oficios, en el ámbito administrativo y en el ámbito profesional si la búsqueda de nuevos objetivos lo amerita.
- Hacer uso de horas extras otorgadas a los oficios con tareas pendientes que pueden realizarse perfectamente y no se ejecutan en tiempo y forma por los escasos recursos humanos en el sector.
- Creación de un espacio de debate y análisis de situación formado por toda la estructura de mantenimiento inclusive Dirección. de esta forma se comenzaran a conocer las necesidades de los funcionarios y las necesidades de la institución. El fin de este tipo de juntas es fijar metas, fines, objetivos conocer la misión de la institución y a partir de ahí programar formas para conseguir estos objetivos. En estas Juntas también se lograría trabajar temas referentes a la Imagen y a como comunicamos y que comunica mantenimiento.
- Creación de un espacio de trabajo de talleres, formado por todos sus integrantes e intercambiar conocimientos y necesidades. De esta forma se comenzarían a articular tareas y a valorar entre los oficios las tareas de otros. No todos tienen que saber todo, pero al menos todos deben saber lo que sabe el otro (scharstein,L. 2015)
- Elaborar un trabajo de investigación y encuesta con mayor profundidad integrado por un equipo multidisciplinario de Psicólogos, sociólogo, Arquitecto analice esta problemática

desde un plano objetivo y cuáles son sus consecuencias a nivel Institucional, a nivel Social a nivel Salud Laboral y ese trabajo final aporte al debate en Udelar de una realidad que de una forma u otra nos afecta a todos.

- Búsqueda de Líderes empáticos y sólidos en conocimientos que conduzcan los diferentes talleres a objetivos tales como: trabajo en equipo, reparto de tareas, coordinación de labores, alcanzar metas puntuales, crear planes anuales.
- Creación de un Buzón de sugerencia referente a mantenimiento anónimo que contemple las necesidades, sugerencias o recomendaciones del público involucrado en la institución.
- Trabajo intenso en la elaboración de un programa informático de Gestión de obra y administración. La tecnología integrada a mantenimiento facilita los procesos los seguimientos y las conclusiones del sector, materiales, herramientas, tareas realizadas y proporciona un lugar de seguimiento a quien solicite los servicios o reparaciones.
- Estimular las virtudes personales, la capacitación de los funcionarios y la integración en la institución de herramientas y materiales contemporáneos.
- Trabajar a nivel Intendente en la elaboración de planes y seguimiento de tareas para la minimización de enfermedades laborales, apatía y otros riesgos psicosociales que se generan en todos los entornos laborales.
- Muchos autores de los aquí mencionados trabajan mucho sobre el conflicto como parte del trabajo y de su entorno. El conflicto es considerado natural e innato a los grupos laborales y en este sentido merece una atención continua. El saber escuchar, el saber procesar el conflicto y encontrar los canales para la solución, el afrontar el conflicto en búsqueda de entendimiento y comprensión de situación son tareas diarias para cada uno de los grupos-equipos o talleres de trabajo.

Referencias

- ✚ Capriotti Peri, P.(2009). *"Branding Corporativo Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa"*, Ed. Andros Impresores, Santiago, Chile.
- ✚ Chiavenato, I. (1999). *"Introducción a la teoría general de la administración"* 5ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- ✚ Crozzier, M. & Friedberg, E. "EL ACTOR Y EL SISTEMA: Las Restricciones De La Acción Colectiva"
- ✚ Fabbri J.D. (2000). "Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente" Universidad Católica Boliviana Revista N°8
- ✚ Gore, E. "Organizaciones, Lenguaje y Capacitación.
- ✚ Grunig, L. (1992): "Strategic Public Relations constituencies on a global scale", *Public Relations Review*, 18, pp. 127-136.
- ✚ Koontz, H y Wehrich, H. (1994) *"Administración: una perspectiva global"* McGraw-Hill Interamericana de México, México.
- ✚ Kreps, G. (1995). *"La comunicación en las organizaciones"* Segunda edición. Addison-Wesley iberoamericana. U.S.A
- ✚ Lucas Marín A. (1997), *"La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones"* Ed: Bosch casa editorial S.A, Barcelona, España.
- ✚ Mintzberg H. (2000) "Diseño de organizaciones eficientes". Ed. El Ateneo. Quinta edición impreso en Avellaneda. Bs As, Argentina
- ✚ Moffitt, M. (1992): *"Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a 'Public'"*, *Public Relations Review*, 18, pp. 17-29.
- ✚ Real Academia Española (2018) *"Diccionario de la Lengua Española"*
- ✚ Restrepo, J. (1995). *"Comunicación para la Dinámica Organizacional"* Revista Signo y Pensamiento N° 26
- ✚ Robbins, S.T. & Judge T. (2015). *"Comportamiento Organizacional"*. Ed. Pearson, México.
- ✚ Universidad De La Republica Pro Rectorado de Gestión Administrativa (2016) *"Compilación de Normas Relacionadas con la Administración de Personal de la Universidad de la Republica"*.