



Trabajo Final

Comunicación Interna en el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales de la FRP de la UTN

**Diagnóstico y propuesta de implementación de
herramientas comunicacionales**

DOCENTE Ing. Carlos Gualberto GIORGETTI

ALUMNO Fabián Marino SCHÖN

Tabla de contenido

Resumen	4
1.Introducción	5
1.1.Etapas	5
1.2 Planteo del Problema	5
1.3. Preguntas	6
1.4.Objetivos	6
1.5.Justificación	7
Marco teórico	8
2.1. Definición, proceso	8
2.2. Los componentes	8
2.3. Funciones de la comunicación	10
2.4. Barreras de la comunicación	10
3. Comunicación institucional	11
3.1. Canales de comunicación institucional	13
1) Canales de comunicación formales	13
2) Canales de comunicación informales	14
3.1.1 . Otra clasificación de canales de comunicación institucional	14
1) Canales Tradicionales	14
2) Canales Tecnológicos	14
3.1.2. Flujos de comunicación institucional	14
3.2. La comunicación interna	15
3.3. La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades	16
3.4. Gestión y Planificación de la comunicación institucional interna	17
3.5. La comunicación institucional en el Área de MPySG	18
4. Unidad de análisis y metodología	19
Enfoque Cualitativo	20
Población y Muestra	21
Hipótesis	21

Variable	22
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	22
5. Estudio de caso	24
5.1. Reseña histórica de la Universidad Tecnológica Nacional	24
5.1.1. Características institucionales	25
5.2. Reseña de la Facultad Regional Paraná	26
5.2.1. Oferta Académica	27
5.3. Organización del área abordada	27
5.4. Análisis de datos	31
Agentes del Departamento M,PySG	31
Representantes de las Áreas de Alumnado y Posgrado	37
Jefe del Departamento M,PySG	38
Secretario Administrativo	39
Secretario de Planeamiento	40
5.3.1. Dirección del flujo de comunicación	41
5.3.2. Barreras de comunicación	42
6. Conclusiones y aportes	44
6.1. Las conclusiones	44
6.2. Aporte	45
6.3. Cierre	49
7. Bibliografía	50
8. Anexos	
ANEXO I Formulario de encuesta comunicación interna Departamento MPySG	52
ANEXO II Entrevista área de Posgrado	55
ANEXO III Entrevista área Alumnado	57
ANEXO IV Entrevista Jefe de Departamento MPySG	58
ANEXO V Entrevista a Secretario Administrativo	60
ANEXO VI Entrevista a Secretario de Planeamiento	62
ANEXO VII Plan de Mejora de Mantenimiento	64

Tema: Comunicación Interna en el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales de la Facultad Regional Paraná, de la Universidad Tecnológica Nacional. Diagnóstico y propuesta de implementación de herramientas comunicacionales.

Palabras clave

CIRCUITOS DE COMUNICACIÓN - COMUNICACIÓN INTERNA – MANTENIMIENTO - SERVICIOS GENERALES – ORDEN DE TRABAJO - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Resumen

En este trabajo se analiza la importancia que tienen los distintos circuitos de comunicación interna para la mejora en la obtención de resultados en el sector de Mantenimiento y Servicios Generales de la Facultad Regional Paraná de la Universidad Tecnológica Nacional. Se expone el marco teórico del proceso de comunicación organizacional y se lo vincula con la problemática en la gestión universitaria al respecto. Se desarrolla a través del análisis de un caso, se releva documentación y se aplica como metodología la entrevista para obtener la opinión de los actores del proceso estudiado: Secretaría Administrativa, Secretaría de Planeamiento, Responsables de algunas áreas Administrativas, el Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales; y la encuesta en el caso de los agentes de este último. Los resultados evidencian la falta de circuitos de comunicación interna acorde a sus necesidades y que permitan un desarrollo eficaz de su labor. Estos resultados aportan información que está a disposición de las autoridades interesadas en elaborar un plan de comunicación interna para este sector de la institución.

1. Introducción

Como introducción en el trabajo se hará una referencia al problema abordado y que le diera origen, así como la justificación del porqué de la temática escogida, los objetivos de trabajo propuestos y las etapas en las que se ha dividido el presente.

1.1. Etapas

El presente capítulo 1 se dedica a la presentación del problema, su justificación y los objetivos planteados durante el Plan de Trabajo.

En el Capítulo 2 se da comienzo al marco teórico a través de la definición de Comunicación, su conceptualización como proceso, sus componentes y características.

En el Capítulo 3 continúa y completa el marco teórico de referencia analizando el proceso de comunicación en las instituciones destacando los distintos canales de comunicación y sus características. Y brindando un panorama de la comunicación interna en la gestión de las Universidades.

En el Capítulo 4 se presenta una reseña de la unidad de análisis y se describe la metodología empleada, indicando las técnicas y herramientas utilizadas tanto en la investigación documental como en la obtención y análisis de la opinión de los actores calificados a través de la aplicación de la entrevista o encuesta.

En el Capítulo 5 se presenta el diagnóstico institucional del caso seleccionado y se discuten los resultados obtenidos permitiendo probar la hipótesis planteada.

En el Capítulo 6 se exponen las conclusiones y se esbozan algunas posibles líneas de acción a futuro.

Se completa el trabajo con la Bibliografía consultada y varios anexos con los datos reunidos.

1.2. Planteo del Problema

Actualmente la Facultad Regional Paraná (FRP), no cuenta con un circuito de comunicación interno eficiente entre áreas estratégicas como lo son las Secretarías Administrativa, de Planeamiento, las diversas Áreas Administrativas y el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.

La apertura de nuevas carreras (Tecnaturas y de Posgrado), el incremento de actividades de Extensión y las ampliaciones edilicias han complejizado el servicio de limpieza, de servicios generales y el mantenimiento. En este marco, la comunicación, coordinación e integración del área responsable de los mismos es fundamental, ya que contribuiría a una eficiente distribución de tareas, una optimización de los servicios que brinda y favorecería la interacción de los actores involucrados.

La problemática nace de la deficiente comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional y se ha realizado este trabajo en base a esta situación, que atraviesa la institución, con el objetivo de brindar una solución eficaz.

1.3. Preguntas

Frente al planteo de esta problemática se tratará de responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de circuitos de comunicación internos existen entre las Secretarías y áreas Administrativas con el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales?
- ¿Los servicios que brinda cumplen con las necesidades que demandan las diversas áreas de la Facultad?
- ¿Todas las áreas tienen una comunicación fluida con Mantenimiento Producción y Servicios Generales?
- ¿Qué tipo de circuitos de comunicación internos existen entre los agentes del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales?
- Ante imprevistos ¿Existe una respuesta rápida y eficiente?
- ¿El servicio cuenta con el recurso humano necesario para responder en forma eficiente?
- ¿Cuál es el impacto que le produce a la FRP una deficiente comunicación interna del área?

1.4. Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora en el circuito de comunicación interno entre la Secretaría Administrativa, de Planeamiento, las diversas Áreas Administrativas y el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, a fin de potenciar las buenas prácticas y mejorar el servicio.

Objetivos Específicos

- Presentar un diagnóstico que permita contribuir la mejora en el circuito de comunicación interno entre la Secretaría Administrativa, de Planeamiento, Áreas Administrativas y el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.
- Colaborar en la mejora de la comunicación entre los agentes intervinientes para que la misma fluya con claridad, precisión y sea oportuna.
- Contribuir a redimensionar y reconvertir la comunicación informal entre los agentes.
- Proponer el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación acorde con los recursos humanos y técnicos que favorezcan los procesos operativos y agilicen los circuitos de comunicación interna entre los actores.

1.5. Justificación

Con el fin de gestionar eficientemente los procedimientos que intervienen en las tareas del Departamento (mantenimiento, orden y limpieza de los espacios, etc.) es necesario mejorar los circuitos de comunicación interna y la participación de los actores involucrados para optimizar la interacción de estos y colaborar en la eficiencia de este en relación con las tareas rutinarias.

El interés de este Plan de Trabajo Final de Carrera se fundamenta en poder realizar un estudio descriptivo que brinde un estado actual de la problemática planteada y poder realizar aportes para su solución.

Se llevará a cabo con la impronta de la comunicación abierta, receptiva y empática que ayude a generar y dinamizar los cambios.

Este trabajo permitirá plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido adquiriendo en el transcurso de la vida universitaria como trabajador de ésta y durante el cursado de la Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior.

La comunicación institucional interna es un elemento de gran importancia dentro de las relaciones humanas. Todos por naturaleza, necesitamos relacionarnos con otras personas para poder satisfacer nuestras necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Este trabajo da a conocer el amplio ámbito de la comunicación institucional interna.

Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las instituciones en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la denominada “comunicación institucional” que será abordada en este trabajo.

Se llevará a cabo un estudio descriptivo desde la línea de trabajo que establece al ser humano como motor de desarrollo y epicentro de la gestión institucional y la comunicación.

Se pretende demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo institucional. La comunicación debe ser concebida como un eje estratégico cuyos efectos y causas pueden ser comúnmente reflejadas en el clima laboral, la cultura, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y desarrollo institucional.

El realizador de este estudio pertenece a la planta de trabajadores Nodocentes de la FRP y ha sumado su experiencia a los conocimientos adquiridos y las herramientas brindadas en la Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Educación Superior para poder distinguir esta problemática institucional y abordarla de manera integral.

Ambos saberes han permitido aportar elementos que colaboren en la optimización de la comunicación, retan a estudiar la comunicación interna del área en cuestión y a aportar mejoras en la comunicación enfocada al trabajo diario.

Siempre pensando en contribuir a marcar prioridades con un sentido de orden, control y evitar contratiempos de última hora. Esto posibilita sugerir un proceso de diálogo interactivo entre el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales y las personas responsables de comunicar los compromisos agendados en el momento correcto, con la finalidad de contar con una herramienta de apoyo para futuras acciones de comunicación.

2. Marco teórico

Resulta imprescindible comenzar el marco teórico brindando una definición de comunicación, su proceso, sus funciones y su inserción en las organizaciones.

2.1. Definición, proceso

Para la Real Academia Española, comunicar es "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene" o "hacer saber a uno alguna cosa", es decir, informar o transmitir información. Etimológicamente proviene del latín *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común, a su vez del latín antiguo *comoinis* y éste del indoeuropeo *ko-moini*, cuyo significado es común, público; que deriva de lo que significa juntamente y *moi-n* que significa intercambio de servicios (Gómez de Silva, 1998)¹.

Es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir información por medio de la transmisión de mensajes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente.

Este proceso implica una interacción y la puesta en común de mensajes, por medio de diversos canales y medios para influir en el comportamiento de los demás.

2.2. Los componentes

El gráfico expuesto en la Figura 1 se usará para describir los componentes del proceso de comunicación y la forma en que estos se relacionan.

¹ GÓMEZ DE SILVA, G. (1998). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, México : El Colegio de México Fondo de Cultura Económica.

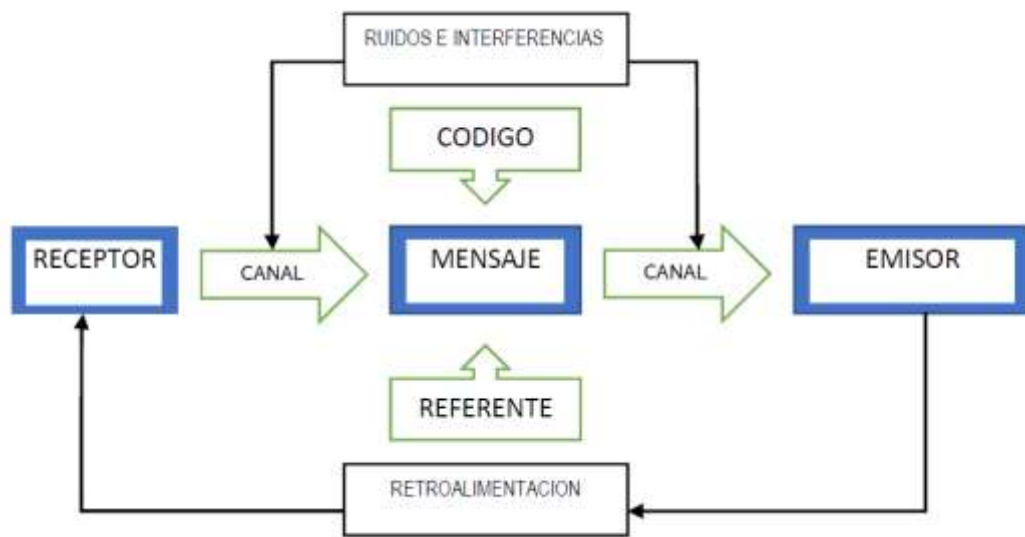


Figura 1

Modelo del proceso de comunicación. Fuente: elaboración propia

i) Emisor o codificador del mensaje: es quien inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene un mensaje, información, una necesidad, y un propósito para comunicárselo a una o a varias personas.

ii) Receptor o decodificador: es la persona o grupo de personas que por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Los receptores pueden variar en cantidad: puede haber un único receptor, como por ejemplo en una charla privada con un superior o compañero, o ser dirigido a varios receptores, como por ejemplo una circular destinada a todos los miembros de la institución.

iii) Mensaje: está compuesto por un código que es producto de la fuente codificadora y considerando el propósito de lo que se va a transmitir. Al hablar, el habla es el mensaje, al escribirlo es la escritura, al gesticular, los movimientos de la cara, brazos, expresiones, etc. son el mensaje. El mensaje se debe disponer teniendo en cuenta el receptor, ya que, si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación.

iv) Canal: es el vehículo o el medio por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Los canales unen la fuente con el receptor y les permiten comunicarse.

v) Codificación: es el proceso por el cual se toman las ideas y se las dispone en un código conocido. Es poner las ideas en un “lenguaje” adecuado tanto para quien lo envía como para quien lo recibe.

vi) Decodificación: es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo. Es en este punto donde la retroalimentación adquiere su carácter de eficaz o errónea.

vii) Ruido: es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en el proceso de comunicación. El ruido puede ser interno, cuando el receptor no presta atención, o

externo, cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación.

viii) Proceso de Retroalimentación: es la respuesta que el emisor dará al emisor acerca de sí recibió el mensaje y lo interpretó correctamente.

De este modelo básico o tradicional de comunicación emisor/receptor, lineal o secuencial, donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía, estamos en un momento de transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas maneras de comunicación, en donde todos se convierten en transmisores y receptores: “transceptores”. La información circula en todas las direcciones (de la comunicación vertical a la comunicación horizontal, transversal u oblicua y a la bidireccionalidad).

2.3. Funciones de la comunicación

En cualquier institución, la comunicación tiene cuatro funciones principales:

- Inspeccionar: la comunicación controla a los miembros mediante las jerarquías de autoridad y de los parámetros formales que deben seguir los actores.
- Promover la motivación: la comunicación motiva a los empleados al aclarar qué deben hacer, cómo y qué pueden mejorar. También al reafirmar las metas alcanzadas y logros esperados
- Reflejar emociones: la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional y de realización de las necesidades sociales entre los actores que permite conocer sus frustraciones o satisfacciones en el ámbito laboral
- Informar: mediante la comunicación se proporciona información que es necesaria para la toma de decisiones.

En resumidas cuentas: ofrecer información sobre los procesos internos, posibilitar funciones de mando y de toma de decisiones, solucionar problemas y conflictos, diagnosticar la realidad, fortalecer relaciones de poder y trabajo, así como favorecer la confianza y las alianzas entre los actores.

2.4. Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación, se dan situaciones, interferencias y/u obstáculos denominados barreras, que se pueden presentar tanto en el mensaje, como en su entorno emocional y social, que dificultan la fluidez y la comprensión del mensaje.

Algunas de las barreras que se pueden encontrar durante el proceso de comunicación son:

- Las diferencias culturales: cuando el emisor y receptor no comparten o conocen sus características culturales, esto puede constituirse en una barrera al momento de comprender el mensaje comunicado.

- Falta de planeación: se debe establecer y seleccionar el canal más rápido y el momento adecuado para llevar a cabo una buena comunicación, no debe hacerse de forma azarosa.
- Distorsión semántica: las palabras no tienen el mismo significado para las personas y pueden provocar reacciones distintas.
- Pérdida por transmisión y deficiente retención: un mensaje que debe ser transmitido de una persona a la siguiente se puede tornar impreciso (teléfono roto) debido también a la deficiente retención de información, por lo que se necesita repetir el mensaje y emplear varios canales de comunicación.
- Escucha deficiente y evaluación prematura: escuchar atentamente y no evaluar prematuramente lo que dice otra persona hace a la buena comprensión del mensaje.
- Sobrecarga de información: no siempre el abundante e irrestricto flujo de información ayudará a resolver los problemas de comunicación y por el contrario las personas reaccionan a la sobrecarga de información de forma negativa.

3. Comunicación institucional

Se considera a la comunicación institucional como el proceso de transmitir la información formal e informal empleada para la adecuada relación y el desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones, es una herramienta clave en la organización, jugando un papel preponderante en su cohesión al estimular el sentido de pertenencia y el grado de consenso de sus miembros; que es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles.

La Porte (2005)² define la comunicación institucional como:

“la actividad comunicacional realizada de forma organizada por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”.

Otra definición de la comunicación en las instituciones fue realizada por Goldhaber (1998)³ y plantea que:

“ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado;

² LA PORTE, J. M. (2005) Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector, Comunia.

³ GOLDBER, G. (1998) Comunicación Organizacional, México : Diana.

implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis, la Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

Partiendo de estos enunciados, y para una comprensión amplia de la comunicación institucional, se deben abordar los siguientes aspectos:

- Cultura (valores): Principios, conceptos y creencias, motivaciones, explícitos o implícitos, compartidos por todos los actores de la institución.
- Estructura: Cómo está operativamente organizada la institución; determinando las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura.
- Estrategia: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos sobre los que se basa la institución (misión).
- Recursos (habilidades): afinidades, capacidades, conocimientos, fortalezas y oportunidades.
- Procedimientos: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones.
- Personal (potencial o capital humano): Factor que se define en función de habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos.
- Estilo de dirección: Actitudes que adoptan los integrantes de los distintos niveles en la pirámide organizacional.

Una mirada institucional de estos aspectos nos aportará los focos de acción sobre los cuales trabajar en caso de desequilibrios en los circuitos de comunicación.

La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las organizaciones. Cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para Joan Costa (1999)⁴ es muy importante destacar 10 “axiomas”⁵ que permiten explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).

⁴ Costa, J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós, Pág. 81-83

⁵ Un axioma es una verdad evidente, algo que no requiere demostración.

3. La comunicación es comprendida como un proceso dinámico que contiene los principios de retroalimentación. El producto del proceso de comunicación es el retorno de la información, conocido como feedback.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética determinada por el contexto en que se produce.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
7. La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: la física que son los canales y los medios; y la psicológica determinada por los mensajes y los actos.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la institución y comprendidos por su destinatario.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

3.1. Canales de comunicación institucional

Los mensajes en las instituciones viajan, se transmiten a través de muchos canales o rutas diferentes. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales y dividirse en categorías según las direcciones en que fluyen dentro de la estructura de la organización.

1) Canales de comunicación formales

Es toda comunicación que está regulada, normada. Define la forma o el modo en que cada miembro debe comportarse y también define la relación que mantienen los actores participantes entre sí.

La comunicación formal cumple la doble función de permitir la toma de decisiones y la de motivar al personal de la organización. Debe caracterizarse por transmitir mensajes de utilidad institucional, con información exacta y precisa evitando las informalidades, así mismo prever posibles consultas o retroalimentaciones, ser fluida y rápida. Los canales de comunicación formal son las rutas oficiales para transmitir información dentro y fuera de la institución.

2) Canales de comunicación informales

Surgen a través de las relaciones sociales entre los miembros de una organización, se producen de manera espontánea. Su principal medio de comunicación es la interpersonal directa, o sea, el cara a cara.

Dentro de estos canales está la Comunicación por rumores: el principal canal de comunicación informal en las organizaciones. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden llegar a distorsionar la información.

Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tienen una pobre comunicación institucional formal.

3.1.1. Otra clasificación de canales de comunicación institucional

Los avances en materia tecnológica y el impacto de ellos en la gestión y la administración de las organizaciones han sumado una nueva clasificación para los canales de comunicación interna en la que pueden ser agrupados como:

- 1) Canales Tradicionales: la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser por un medio gráfico como el papel o verbal como la comunicación telefónica y “cara a cara”.

El empleo de canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos o frente a un caso de crisis como un siniestro o emergencia. Muchos autores sostienen que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. De esta manera, el *feedback* que se obtiene es inmediato y no sólo verbal sino también gestual.

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar información que requiera la existencia de un registro escrito, como en el caso particular de nuestra Universidad en que estos están regulados por el Decreto N° 333/85 "Normas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de los proyectos de actos y documentación administrativos".⁶

- 2) Canales Tecnológicos: el soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el *feedback* o su bidireccionalidad su principal ventaja ya que en la mayoría de los casos es inmediato. Otra ventaja de los canales tecnológicos es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

3.1.2 Flujos de comunicación institucional

Como se indicara al inicio de este punto en el que se clasifica la comunicación dentro de una organización, ésta puede desarrollarse en diferentes rutas o sentidos. Estos

⁶ Los actos administrativos adquieren su eficacia y se perfeccionan mediante la comunicación y la notificación.

diferentes sentidos nos permiten una nueva clasificación relacionada a la forma en estos fluyen entre los distintos niveles jerárquicos de la institución:

A) Descendente: La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la institución, se transmiten indicaciones concretas, políticas y objetivos, normativas laborales, retroalimentación e información específica a cada sector. Es la más común. Por lo general el contenido de ésta es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás.

B) Ascendente: Es aquella que se dirige hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Comprende la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

C) Horizontal: es la comunicación entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez. En este tipo de comunicación es más factible que aparezca la comunicación informal.

D) Diagonal ⁷: Es aquella que se da cuando un superior o jefe de área debe establecer directamente comunicación con los subalternos jerárquicos de otra área, y surge de la necesidad de coordinación intergrupar, generalmente debido a la urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

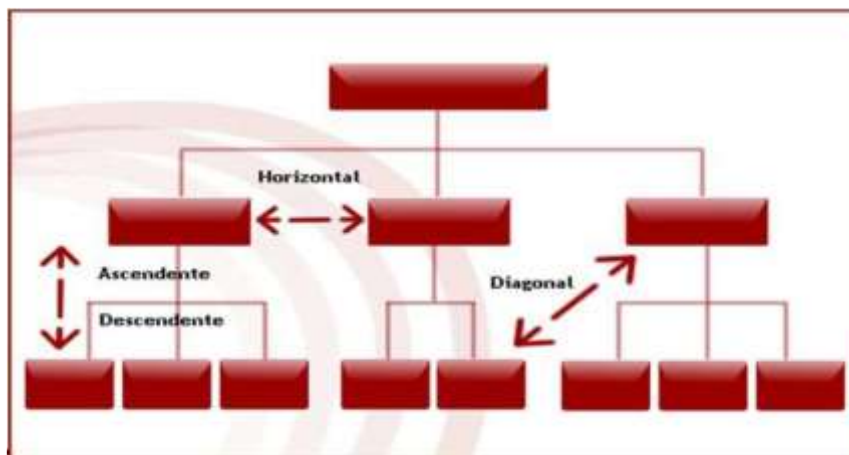


Figura 2

El flujo de la comunicación en la organización. Fuente: Instituto Tecnológico de Sonora

3.2. La comunicación interna

La comunicación interna juega un papel muy importante dentro de la institución porque concierne a todos, desde los cargos de gestión hasta los empleados de la categoría más baja. Ésta persigue el propósito de informar lo que la institución hace, e intenta lograr un ambiente positivo y de integración entre sus miembros.

⁷ También llamada por algunos autores Transversal u Oblicua.

Para Chiang (2012) ⁸ *“el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes”*. Si bien la definición refiere al ámbito empresarial, es posible trasladarla a cualquier tipo de institución más allá de sus fines de lucro o no, como la UTN en particular.

Es por esto por lo que se afirma que la comunicación interna en las instituciones constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre las diferentes áreas o departamentos y permitir la optimización de recursos, capacidades y sobre todo una gestión integral que resulte beneficiosa para toda la institución.

La comunicación interna aporta motivación a sus miembros y mejora la sensación de pertenencia institucional, muy necesaria para el crecimiento y fortalecimiento. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

3.3. La comunicación interna y su rol en la gestión de las Universidades

Las instituciones de educación superior son organizaciones complejas, con características particulares, y con connotaciones sociales, educativas, políticas y culturales.

Para Jorge Etkin (2009) ⁹ existen lo que él llama organizaciones *“reconocibles”*, en las que se pueden incluir a las Universidades, dado que las define como aquellas en las que *“se requiere de mucha interacción, reunión, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que procedimientos rígidos o jerarquías formales”*. Donde cada actor se mueve dentro de su ambiente laboral cambiando ideas e interactuando en relaciones sociales flexibles. *“La comunicación en ellas prevalece por sobre el ejercicio del poder centralizado, los grandes movimientos estratégicos o los planes formalizados.”*

Néstor Blanco (2005)¹⁰, en su trabajo sostiene que: *“la universidad, como toda organización compleja despliega hacia adentro y hacia afuera diversos sistemas de comunicación y emisión de mensajes de carácter institucional, de difusión de conocimientos, de propósitos y políticas, recomiendan acciones, conservan y transmiten información”*.

Una de las funciones específicas y distintivas de la organización universitaria es la de transferir conocimientos mediante un proceso comunicacional como el de enseñanza aprendizaje o mediante la publicación de resultados de investigación. La comunicación atraviesa en diversos sentidos la compleja estructura de la universidad.

⁸ CHIANG, M. (2012) Comunicación interna - Dirección y Gestión de Empresas, Málaga, España : Vértice.

⁹ ETKIN, J. (2009) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

¹⁰ BLANCO, N. (2005) Impacto de la aplicación de técnicas de calidad en los procesos de planeamiento y gestión estratégica en universidades. Tesis de Maestría, C. del Uruguay, Argentina : FRCU-UTN.

Es importante el compromiso institucional como un factor determinante en la comunicación de la institución universitaria, ya que requiere de un compromiso tanto de las personas que la componen como de quienes la gestionan.

3.4. Gestión y planificación de la comunicación institucional interna

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido de la comunicación interna.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan recursos de comunicación para apoyar la labor de las instituciones.

A través de la gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con los objetivos de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados.
- Enfocar el trabajo diario.
- Ayudar a marcar prioridades.
- Proveer de un sentido de orden y control.
- Evitar visiones reactivas.
- Proteger de la última hora o procrastinación¹¹.

La planificación de los circuitos de comunicación interna debe ser uno de los pilares relevantes de la visión estratégica de la institución. Para ello se debe definir las necesidades de comunicación interna teniendo en cuenta que la misma se centra en el capital humano y en conocer integralmente a las personas buscando la empatía para crear un equipo motivado y participativo. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas claves de la dirección de personas.

Adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica representa un paso importante en una institución.

Algunas de las dificultades a la hora de planificar una política de comunicación institucional están motivadas por:

- Falta de creencia en la necesidad de planificación.

¹¹ Tendencia a aplazar, demorar o retrasar el cumplimiento de una obligación o la ejecución de una acción.

- El día a día que impide la planificación.
- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento.

A pesar de los inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación para cualquier actividad desarrollada que requiera de la labor de comunicación.

Resulta condición *sine qua non* antes de ejecutar los pasos que se deben llevar a cabo para la elaboración de un plan de comunicación contar con la implicación y apoyo del equipo directivo para su desarrollo, reconocer las razones para hacerlo y de qué equipo, medios, tiempo y presupuesto se dispone para su realización.

En consideración al presente trabajo, se privilegiará el análisis de la Comunicación Interna proponiéndose:

- Identificar a los actores
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de los otros miembros de la organización y de sus interlocutores
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

3.5. La comunicación institucional en el Área de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

La comunicación institucional tiene un carácter dialéctico porque busca relacionarse con los integrantes de su comunidad, quienes a su vez la transmiten con su modo de actuar y proceder, tal como lo hacen los trabajadores que ejecutan el mantenimiento, la limpieza o maestranza y los servicios generales con la Facultad. Ellos han sido designados oficialmente para esto y aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización.

El mantenimiento, el orden y la limpieza sólo se pueden sustentar con el compromiso de cada uno de los trabajadores. Si no hay una colaboración y atención permanente de todos los responsables de un área determinada, es imposible lograr resultados positivos y para esto debe ir acompañada de una comunicación fluida, ya sea por los canales formales e informales, y en dirección ascendente, descendente, diagonal y horizontal, con las reservas que en cada caso se enunciaran en la sección 3.1. **Canales de comunicación institucional.**

Es por todos sabido que los beneficios del orden y limpieza son imprescindibles en los ámbitos laborales y están directamente relacionados con los servicios que éste ofrece.

Mejora la imagen de la institución, al favorecer que los espacios físicos sean más agradables y al permitir trabajar en un ambiente sano y relajado, que incrementa la productividad, aumenta los espacios disponibles y evita accidentes.

La forma de ejecutar el mantenimiento y la limpieza en centros educativos no es la misma que se deberá abordar para bancos, centros sanitarios u hoteleros, debe estar planificada atendiendo a la naturaleza de los usuarios a los que van destinados los servicios tanto de mantenimiento como de higienización y desinfección.

La limpieza de los lugares públicos se convierte en un elemento de freno a posibles focos de propagación de enfermedades, dada la alta concentración de personas que conviven e interactúan gran cantidad de horas en las instalaciones. Esto implica que las organizaciones deben contar con una amplia y consolidada plantilla de trabajadores, para garantizar en todo momento el servicio de limpieza y condiciones edilicias óptimas, aspecto éste el de la dotación de personal que también será abordado durante el desarrollo de este trabajo.

La planificación de las tareas es esencial para evitar la falta de eficacia, irrupciones en zonas ocupadas o en las que se realiza una intervención y en momentos de salidas o entradas masivas por los posibles riesgos.

Promover una cultura que valore la correcta comunicación y planificación en el área de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales logrará que el capital humano cambie sus acciones hacia una mejora sustentable para sí mismo y para la institución.

4. Unidad de análisis y metodología

El primer paso del diseño de un trabajo de investigación es definir el tipo de estudio con el que se pretenderá trabajar.

Este trabajo se enmarca en el tipo de estudio descriptivo. Mediante este proceso se puede describir el estado actual de la organización y establecer propuestas de mejoras. Los estudios descriptivos se caracterizan por ser estudios observacionales, es decir se observa lo que ocurre en condiciones naturales, en su realidad diaria.

A su vez se incluye dentro de la clasificación de estudio transversal, ya que intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, denominado “de corte”.

En consecuencia, es un estudio descriptivo transversal ya que sólo se observó lo que ocurría comunicacionalmente entre los actores involucrados en el objeto de estudio, transversal porque se hizo en un punto del tiempo e individual, sólo estudia un caso de comunicación interna en la FRP y no la totalidad de la institución.

Se trabajó a partir de las etapas propias del método descriptivo:

Etapas:
Etapas 1: Estudio documental bibliográfico: Proceso de recopilación conceptual y/o documental, tarea ardua y laboriosa en donde corresponde pasar al campo mismo de estudio y efectuar en él la recolección de datos previstos.

Etapas 2: Estudio exploratorio: Ezequiel Ander Egg (1980) ¹² postula que “mientras se establecen contactos directos con la población, es probable que se realice a la vez la búsqueda de expertos o personas claves que pueden brindar información significativa para el desarrollo de la investigación”.

Etapas 3: Elaboración y construcción de los instrumentos: son todos aquellos medios materiales a través de los cuales se obtiene y archiva la información requerida para el estudio.

Etapas 4: Observación y registros: La observación es la técnica central del estudio, permite interactuar con la realidad y así describirla. La observación tiene un carácter participativo, de modo que quien la efectúa se involucra activamente dentro del grupo que se está estudiando.

Etapas 5: Decodificación y categorización de la información: generalmente los datos obtenidos constituyen una masa considerable de información que resulta difícil de comparar o analizar. Por ello se deben reducir los datos obtenidos mediante la síntesis para resumirlos y simplificarlos según valores y atributos.

Etapas 6: Análisis e interpretación de la información: Los datos en sí mismos “no hablan”, es necesario “hacerlos hablar” de forma tal que proporcionen respuestas a los interrogantes planteados. Es buscar un significado más amplio a las respuestas obtenidas utilizando otras áreas de conocimientos.

Etapas 7: Construcción de la propuesta: Se hace uso de lo encontrado al finalizar el análisis e interpretación y se desarrollan una serie de recomendaciones y orientaciones con la intención de favorecer y enriquecer a las organizaciones y sus integrantes.

Etapas 8: Elaboración del informe final: última etapa que consiste en presentar por escrito los resultados del estudio, indicando métodos y técnicas utilizadas, y la literatura que sirvió como antecedente para la formulación teórica.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. La información obtenida es analizada tratando de interpretarla desde una mirada subjetiva o incluso diagnóstica.

El objetivo principal de una Investigación Cualitativa es brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación. Algunos ejemplos de estrategias de recolección de datos utilizados en la investigación cualitativa son las entrevistas individuales en

¹² ANDER EGG, E. (1980) La entrevista, en técnicas de investigación social, Buenos Aires : El Cid editor.

profundidad, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, los análisis de contenido o documentales, la observación participativa y la investigación de archivo.

El enfoque cualitativo resulta adecuado para analizar el nudo de este trabajo porque utiliza gran variedad de instrumentos de recopilación de datos como la entrevista, los cuestionarios y la observación participativa entre otros.

Población y Muestra

Población

La población de este estudio corresponde a la totalidad del personal del Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, a los responsables de la conducción y gestión de las diversas Secretarías y las áreas administrativas de la FRP de la UTN.

Muestra

La muestra es aquella fracción o parte de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativa de dicha población.

Fue necesario delimitar la muestra, ya que recolectar opiniones de todo el personal de la FRP no sería posible hacerlo por el tiempo estipulado para la entrega de este Trabajo Final. Como muestra representativa para llevar a cabo el estudio se abordaron:

Al Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, a los titulares de las Secretarías Administrativa, de Planeamiento, del Departamento Alumnos y al Supervisor Responsable de la Subsecretaría de Posgrado y a la totalidad del personal del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales de la FRP.

Hipótesis

Los circuitos de comunicación interna entre los actores intervinientes en las tareas de mantenimiento y servicios generales de la FRP no son adecuados y obstaculizan o imposibilitan el buen desarrollo laboral.

Es por esto por lo que se considera necesario implementar una planificación estratégica de circuitos de comunicación internos con sus procedimientos estipulados. Así mismo el desarrollo de una metodología de comunicación que registre, analice, y complete el circuito de comunicación formal y que permita, al complementarlo con el desarrollo de un sistema informatizado, dejar un registro visible para el seguimiento específico por parte de cada área. Este plan optimizará la mejora del desarrollo comunicacional, de coordinación y fluidez en el cumplimiento de las tareas de mantenimiento y servicios generales de la FRP.

Variable

1. Circuitos de comunicación entre las Secretarías responsables de la gestión, las diversas áreas administrativas, el Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales y los agentes docentes que cumplen funciones en el mismo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de datos es el proceso que consiste en la recopilación de información dentro de un cierto contexto. Dentro de la recolección de datos se pueden recurrir a diversas técnicas: las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas entre otras.

Para este trabajo se planificaron e implementaron las siguientes técnicas de recolección:

a) Rastreo Bibliográfico

La revisión bibliográfica permitió extraer información teórica para ser comparada con la realidad observada en los procesos de comunicación del área. Se seleccionó material relacionado con la comunicación organizacional como el inicio para la realización de un circuito de comunicación más fluido y acorde a las necesidades de los involucrados en el estudio.

Se emplea esta técnica de recolección de información para conocer también los trabajos que han abordado el tema de estudio o se refieran a alguna rama relacionada a este.

La recopilación se realizó sobre los siguientes aspectos:

- La comunicación, procesos, características y alcances
- La comunicación institucional u organizacional
- Circuitos internos de comunicación
- La comunicación en la gestión universitaria

b) Entrevistas con informantes clave ¹³

En este caso los informantes claves fueron:

- ☐ Dos representantes de las áreas de gestión (Secretaría Administrativa y Secretaría de Planeamiento)
- ☐ Dos representantes de Áreas Administrativas que interactúan con el departamento (Alumnado y Posgrado)

¹³ El término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico.

- El responsable del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

Una entrevista es un instrumento de recolección de información en el cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico o tema específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La administración de las preguntas se hace en base a una guía de entrevista y las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por escrito o por medios electrónicos. En este caso cada entrevista realizada fue grabada con el consentimiento del entrevistado.

Las preguntas deben plantearse de manera directa, clara y con un lenguaje sencillo. Esto facilita que el entrevistado pueda entender fácilmente el cuestionario evitando así posibles distorsiones.

En aquellas preguntas en que se establezcan alternativas de respuesta deben considerarse cuidadosamente las mismas. Las preguntas deben presentar un orden que encadenen las respuestas y mantenga el interés en el tema de la entrevista.

Las entrevistas realizadas en este trabajo fueron dirigidas a:

- Ing. Hernán Pirro, Secretario de Planeamiento
- Sr. Eduardo Zamboni, Subsecretario de Gestión de UVT a/c de la Secretaría Administrativa ¹⁴
- Sr. Edgardo Faure, Jefe del Departamento mantenimiento, Producción y Servicios Generales
- Sr. César Gonano, Supervisor Responsable de la Subsecretaría de Posgrado.
- Tec. Eduardo Vásquez, Jefe del departamento Alumnos a/c.

La elección de ellos no fue fortuita, se entrevistó al responsable del Departamento, a sus superiores inmediatos y a dos áreas de la Facultad que interactúan permanentemente con departamento y con los agentes de este.

Se aplicaron tres cuestionarios. Uno al Jefe de Departamento en particular, un segundo al nivel de las Secretarías y un tercero a las áreas administrativas con gran vinculación por los servicios que cotidianamente les requieren al Departamento.

Estos permitieron recoger los datos necesarios acerca de los canales de comunicación utilizados, sus necesidades, las demandas de mantenimiento y limpieza, su accionar ante emergencias o eventos programados, como así también sobre la familiarización de estos con las nuevas tecnologías, su disposición a los cambios y a nuevas metodologías de trabajo y sobre procedimientos sistematizados y unificados de comunicación, entre otros.

¹⁴ Al momento de entrevistarlos se encontraba a cargo de la Secretaría Administrativa por licencia de su titular la Ing. Laura Alcain. Forma parte del staff que conduce actualmente la FRP como Subsecretario de Gestión de la Unidad de Vinculación Tecnológica.

c) Encuesta por Cuestionario

Consiste en plantear a un conjunto de encuestados, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional, etc., en este caso a su situación laboral en particular, sus opiniones, su actitud respecto de situaciones de crisis, sus expectativas, su nivel de conocimiento y uso de nuevas tecnologías, etc.

Como la muestra en el caso de la totalidad del personal del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales tienen distintos horarios de trabajo se utilizó un cuestionario en lugar de la entrevista. Este instrumento fue confeccionado para ser respondido por los agentes en forma anónima.

Se desarrolló una encuesta a partir de un cuestionario con preguntas estructuradas en su mayoría y algunas de reflexión o aporte personal del encuestado, con el fin de conocer cómo se establece la comunicación entre los diversos sectores. Conocer también su grado de conocimiento y uso de las nuevas tecnologías, la permeabilidad o disposición de los agentes en cuanto a la modificación de los circuitos de comunicación y la implementación de cambios en la gestión de tareas. Así como también otras relacionadas a clima laboral, motivación y pertenencia, etc.

d) La Observación Participativa

Se realizaron observaciones directas de los procedimientos, actividades y aspectos relacionados con la comunicación y las tareas cotidianas registrando aquellos considerados importantes para el estudio.

Se analizó cada opinión de los involucrados con relación al manejo de la comunicación interna, que aportó al planteo de recomendaciones para su mejora en beneficio de las tareas diarias para la organización.

5. Estudio del caso

Con el fin de brindar el marco institucional, desarrollamos brevemente una reseña de la UTN, posteriormente de la FRP y finalmente del área objeto de estudio.

5.1. Reseña histórica de la Universidad Tecnológica Nacional

A través de la Ley 13.229, sancionada el 19 de agosto de 1948, se crea la Universidad Obrera Nacional (UON) como institución superior de enseñanza técnica, con el objeto de formar profesionales de origen laboral, destinados a satisfacer las necesidades de la industria argentina y se le otorgaba al egresado el título de Ingeniero de Fábrica.

Para el ingreso se estableció que los alumnos, en todos los casos, debían desarrollar simultáneamente una actividad laboral afín con la carrera que cursaran.¹⁵

¹⁵ Es por ello y por su origen como UON que la UTN es reconocida popularmente como “Universidad de los Trabajadores”.

Durante casi una década se produjo un rápido desarrollo a lo largo del país de esta modalidad educativa, que acompañaba la expansión industrial argentina de aquellas épocas. Este proceso requería un nivel cada vez más profundo en la formación de los egresados, lo que se tradujo en importantes cambios académicos y organizativos.

Estos fueron reconocidos oficialmente a partir de 1952 por el Decreto N° 3014/52, al aprobar un nuevo Reglamento de organización y funcionamiento con el carácter de Universidad, alcanzando el estatus definitivo de Universidad Nacional por la Ley 14.855¹⁶ sancionada el 14 de octubre de 1959.

La UTN surge con la función específica de crear, preservar y transmitir la técnica y la cultura universal en el campo de la tecnología.

Ya desde el año 1953 y actuando con la estructura académica de Universidad, inicio sus actividades existiendo para ese entonces las Facultades Regionales de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Rosario y Santa Fe, a las que se sumaron en 1954 las Facultades Regionales de Bahía Blanca, La Plata, Tucumán y luego Avellaneda.

Luego de su creación, las características organizativas y académicas continuaron atrayendo a un número cada vez más elevado de alumnos, lo que llevó a la creación de nuevas Facultades Regionales.

El 31 de agosto de 1962, la Asamblea Universitaria aprobó el Primer Estatuto de la UTN, que a ese momento ya contaba con once (11) Facultades Regionales.

A inicios de 1984, Argentina retoma definitivamente el camino de la democracia institucional y es en el mes de junio de ese año, que el Congreso de la Nación aprueba la Ley 23.068, destinada a normalizar las Universidades Nacionales, seriamente afectadas por las medidas tomadas en todos los campos por el ex gobierno de facto.

La referida ley permitió iniciar los trabajos destinados a devolver a la UTN toda la fuerza creadora que necesitaba para reasumir su papel en la reconstrucción de la educación universitaria.

En diciembre de 1986, elige nuevamente sus propias autoridades a través de la Asamblea Universitaria, resultando electo Rector el Ing. Juan Carlos Recalcatti, quien fue reelecto en 1989.

En el mes de diciembre de 1993 la Asamblea Universitaria convocada al efecto elige Rector al Ing. Héctor Carlos BROTTTO, quien se desempeñó hasta diciembre de 2017 en que es electo el Ing. Héctor Eduardo AIASSA, actual Rector.

5.1.1. Características Institucionales

La UTN presenta dos características que la distinguen del resto del sistema universitario nacional:

¹⁶ Ley conocida como de Autonomía Universitaria.

Es la única Universidad del país cuya estructura académica tiene a la ingeniería como objetivo prioritario.

Y tiene carácter federal. Sus 33 sedes están localizadas en la región del Noreste (Provincia de Chaco); Noroeste (Provincia Tucumán); Cuyo (Provincias de La Rioja y Mendoza); Centro (Provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe); Metropolitana y Bonaerense (Ciudad y Provincia de Buenos Aires); Sur (Provincias de Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego). Esto se traduce en una permanente e íntima vinculación con los sistemas productivos regionales y un fecundo intercambio académico a nivel nacional.

Su distribución geográfica se traduce en su gran capacidad de absorción de alumnado - 85.000 cursantes - que equivale a más del 40 % de todos los estudiantes de ingeniería del país.

5.2. Reseña de la Facultad Regional Paraná

El 16 de mayo de 1964 la UTN crea en la ciudad de Paraná, los cursos de ingeniería, en dos especialidades: Construcciones de Obras, Eléctrica y Mecánica, dependientes de la Facultad Regional Santa Fe, dictándose los cursos en las aulas de la Escuela Normal "José María Torres".

Previo a ello los estudiantes paranaenses debían realizar una verdadera travesía para cursar sus estudios en la Regional Santa Fe, ya que ambas ciudades se encontraban aisladas geográficamente por el cruce del río Paraná.

En 1969 por Resolución Nº 487 del CSU de la UTN se crea la Delegación Entre Ríos, dependiente del Rectorado de la Universidad e integrada por las Delegaciones Paraná y Concepción del Uruguay, designándose al Dr. David Pérez del Viso Delegado del Rectorado.

A partir de 1971 las actividades de la Delegación Paraná, se trasladan al edificio de la Escuela Provincial Nº 1 "Del Centenario".

En 1972 el Consejo Superior de la UTN crea por Resolución Nº 571/72 la Facultad Regional Paraná en Organización. Las causas que justificaron su transformación fueron las respuestas positivas de los cursos y el importante crecimiento del número de estudiantes.

En 1974 se gradúan los primeros Ingenieros: en Ingeniería Eléctrica Miguel Ángel Saavedra y Raúl Bohm; y en Ingeniería en Construcciones Carlos Ramón Engelberger y Pascual Enrique Fontanini.

Continuando con su crecimiento en el año 1980 se crea la carrera de Ingeniería Electromecánica y dejan de dictarse las carreras de Ingeniería Eléctrica y Mecánica.

El año 1984 fue particular para nuestro país. La FRP, como todo el sistema universitario inicia una nueva etapa democrática, con el principal objetivo de su normalización y

encaminándose a consolidar sus principios de ser una universidad Libre, Pública, Gratuita y gobernada por sus Claustros.

El 15 de diciembre de 1985 la FRP la Asamblea de Claustros elige por primera vez en su historia sus autoridades en forma democrática, constituyéndose en la primera Facultad con sede en la Provincia de Entre Ríos con sus claustros normalizados.

A partir de esta fecha todas sus actividades se desarrollan en su edificio propio de Avenida Almafuerte N° 1.033.

En 1987 se crea la carrera de Ingeniería Electrónica y comienza el dictado de esta.

La FRP es una institución pública, que funciona como órgano descentralizado y goza de autonomía, cuya meta es la educación y formación de profesionales. Está conformada por trabajadores nodocentes, docentes y sus autoridades, en estrecha relación con los estudiantes y sus graduados, producto y fin de su existencia; y posee un sistema de actividades coordinadas reglamentariamente, para el logro de los objetivos propuestos de cubrir la gran demanda que requiere la sociedad en fábricas, en industrias, etc., y satisfacer así la necesidad de profesionales altamente capacitados en ingeniería.

5.2.1. Oferta Académica

Su oferta Académica está constituida por las siguientes carreras:

Grado

- Ingeniería Civil
- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Electrónica

Posgrado

- Maestría en Minería de Datos
- Especialización en Patologías y Terapéuticas en la Construcción
- Especialización en Higiene y Seguridad en el Trabajo

Tecnicatura

- Técnico Superior en Programación
- Técnico Superior en Máquinas Viales, Mineras y Agrícolas
- Técnico Superior en Sistemas de Información

5.3. Organización del área abordada

La Estructura Orgánica de la FRP aprobada por Resolución del Rectorado N° 569/2015, es una estructura de máxima que contempla en su organigrama todas las nuevas actividades que con el transcurso del tiempo y de la implementación de nuevas tecnologías ha ido incorporando la Facultad a su actividad cotidiana.

Sin embargo, esta estructura no ha sido acompañada con la totalidad de cargos de planta permanente necesarios, existiendo Departamentos unipersonales y áreas que no cuentan con cargos en sus tramos superior, intermedio y en algunos casos del tramo inicial de planta, tales como Ciencia y Tecnología, TIC's, Dasuten y Radio entre otras.

Arribar a esta estructura fue producto del crecimiento de la Facultad en nuevas carreras y en la superficie edilicia al ser beneficiarios del programa de infraestructura que a nivel universitario implemento el Ministerio de Planificación Federal.

Por ser una repartición del Estado y dependiendo en consecuencia de la distribución presupuestaria que le asignen por Ley de Presupuesto a la UTN, su planta de personal claramente puede ser definida como una estructura de cargos rígida, pero que ha sido compensada con una política de rotación de personal, para afrontar las contingencias que se producen en los distintos Departamentos, originadas en licencias por enfermedad de largo tratamiento y por maternidad entre otras, sin que afecten el normal desarrollo de actividades esenciales.

Esta rotación asimismo ha permitido que el personal se encuentre capacitado para llevar a cabo y cumplir eficientemente diversos roles.

En función al organigrama aprobado el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales dependía de la Dirección de Mantenimiento y Servicios Generales hasta el mes de agosto de 2017. Con anterioridad al año 2015 dependía de la Dirección de Recursos Humanos.



Figura 3

Organigrama del área según Resolución de Rectorado 569/2015. Fuente: elaboración propia

Actualmente este Departamento depende funcionalmente en forma directa de las Secretarías Administrativa y de Planeamiento de nuestra Facultad.¹⁷



Figura 4
Organigrama funcional actual del área. Fuente: elaboración propia

Con el fin de encuadrar el estudio en el organigrama funcional de la FRP, y establecer las áreas abordadas en este trabajo se ilustra la estructura involucrada tal como lo demuestra la figura 5.

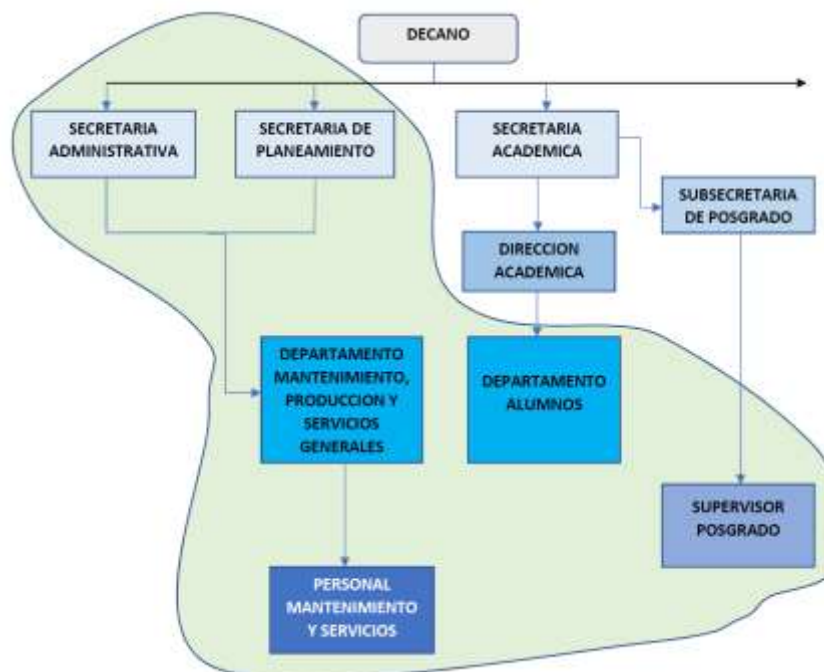


Figura 5
Áreas del Organigrama funcional involucradas en el estudio. Fuente: elaboración propia

¹⁷ El organigrama funcional actual que se muestra no ha sido aprobado aún en Paritarias. Se ha implementado informalmente conforme a los objetivos planteados por la actual gestión que conduce la Facultad.

La Resolución N° 565/86 del CSU oportunamente aprobó las Estructuras Orgánicas de las Facultades Regionales y contemplaba para la FRP la existencia del Departamento Servicios Generales y del Departamento Construcciones, Mantenimiento y Producción.

La necesidad de reforzar el servicio de vigilancia que desde Servicios Generales se brindaba en nuestra Facultad condicionó una reestructuración, consistente en la unificación de los dos mencionados departamentos en uno solo y la creación del Departamento Seguridad y Vigilancia.

A consecuencia de ello las misiones y funciones del ahora denominado Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales son las que se detallan seguidamente:

MISION:

- ☐ Entender en la prestación de los servicios generales de la Facultad a fin de mantener en estado de higiene los bienes y edificios, mantener una correcta atención al público y prestar los servicios necesarios que colaboren a lograr los objetivos previstos.
- ☐ Entender en la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al planeamiento físico, obras y servicios de infraestructura de la Facultad, a fin de satisfacer los requerimientos específicos de los organismos.

Sus FUNCIONES:

- Entender en la planificación y ejecución de los trabajos de mantenimiento preventivo y de conservación de los edificios y equipamiento de la Facultad.
- Entender en la prestación y mantenimiento de los servicios centrales y comunicaciones, supervisando el funcionamiento y conservación de las instalaciones afectadas.
- Entender en las reparaciones puntuales de los desperfectos imprevistos, que requieran inmediata solución.
- Entender en la prestación de los servicios de limpieza de la infraestructura edilicia y mobiliario de la Facultad.
- Entender en el mantenimiento y conservación de parques y jardines.
- Entender en la prestación del servicio de cafetería y refrigerio.
- Coordinar el funcionamiento de los servicios centrales de los edificios, fiscalizando su eficiente prestación.

5.4. Análisis de datos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los agentes del departamento y el análisis de las entrevistas realizadas.

Encuesta a Agentes del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

Los agentes completaron en forma anónima una encuesta cuya finalidad fue la de conocer la forma en que habitualmente se comunican. Asimismo, se trató de conocer el grado de conocimiento y utilización de nuevas tecnologías, la predisposición de ellos frente a la posibilidad de modificar los actuales circuitos de comunicación y sobre la implementación de un sistema automatizado de gestión de tareas, junto con otras relacionadas a clima laboral, motivación y pertenencia entre otros.

El primer interrogante fue establecer como estaba integrada la planta del departamento según la edad de los agentes a fin de clasificarla según grupos etarios, por lo que se estructuraron las respuestas en rangos de 10 años, obteniéndose los siguientes resultados:



Figura 6
Grupos etarios. Fuente: elaboración propia

Existiendo numerosas y disímiles clasificaciones de los denominados grupos etarios de adultos, definidos por los criterios desde los que se los aborda, como los biológicos, fisiológicos, psicológicos, educativos, económicos, etc., con umbrales en los 39 y los 50 años de edad se advierte que el 37% de los agentes corresponde a Adultos Jóvenes, que abarca desde los 20 a los 39 años en promedio. El 50% a Adultos Medios, desde los 40 a los 49 años y solo el 13% a Adultos Maduros por superar los 50 años.

En cuanto a la antigüedad de estos en la Facultad el 50% supera los 10 años y solo un agente tiene menos de dos años.

Se muestran a continuación los resultados obtenidos sobre las características de la comunicación en cuanto al contenido y a la antelación con que reciben información por parte de sus superiores.



Figura 7

Claridad, precisión y oportunidad de la información recibida. Fuente: elaboración propia

En cuanto a si consideran que existe una correcta comunicación dentro del Departamento al que pertenecen, el 75% respondió afirmativamente que Siempre es así y el 25% restante opino que esto ocurre A veces.

El 62,5% considera que el Jefe de Departamento está perfectamente informado por parte del equipo el equipo directivo o de gestión de la Facultad.

En opinión del 50% solamente A veces existe una correcta comunicación entre los distintos Departamentos de la Facultad. Este resultado en comparación a lo que sucede en su opinión en su propio departamento se muestra en la siguiente gráfica:



Figura 8

Imagen de la comunicación en el área respecto de otros departamentos. Fuente: elaboración propia

El 75% manifiesta que Siempre que necesita información para llevar a cabo su trabajo recurre a sus superiores y en menor medida a sus compañeros.

Respecto de la frecuencia en que utilizan la comunicación cara a cara con sus compañeros del departamento observamos que recurren a esta vía por sobre otras como la telefónica, redes sociales e incluso las escritas.

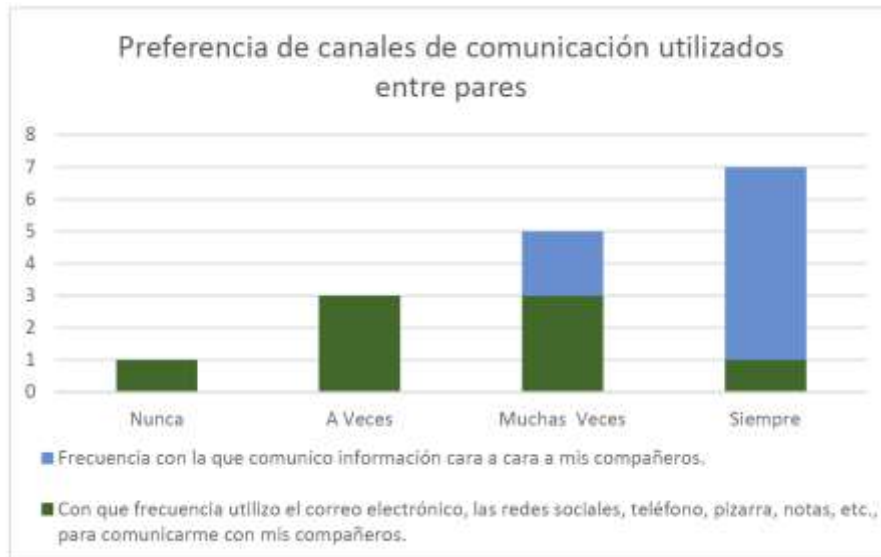


Figura 9
Preferencia en canales de comunicación utilizados. Fuente: elaboración propia

Atendiendo a la bidireccionalidad de la comunicación existente se los indagó sobre la existencia de algún tipo de retroalimentación o feedback por parte de sus superiores frente a algún problema o inconveniente surgido en el departamento, las respuestas han sido muy disimiles y se grafican seguidamente.



Figura 10
Retroalimentación frente a problemas. Fuente: elaboración propia

Igual de disimiles han sido las respuestas dadas frente a la consulta sobre si consideran efectivas las estrategias que utilizan sus superiores ante una crisis, por caso en la resolución de los problemas que puedan surgir en el Departamento.

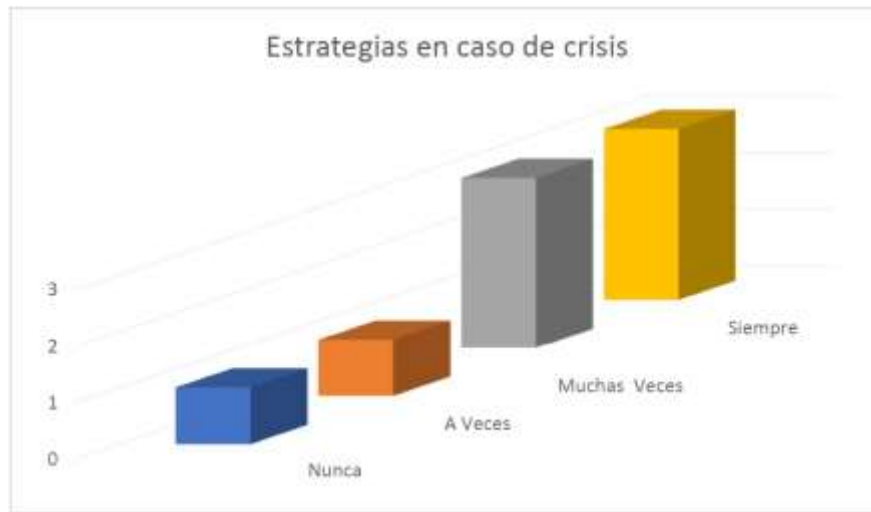
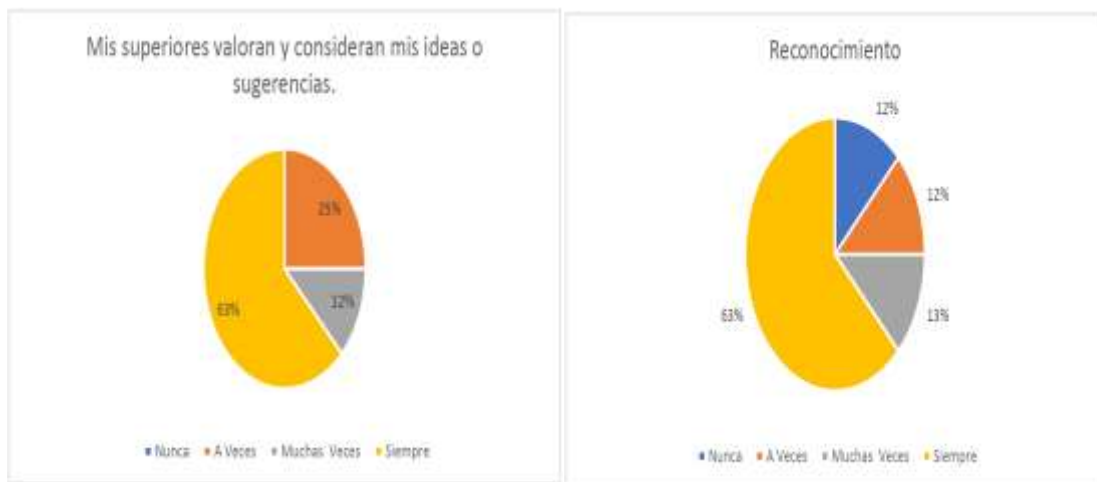


Figura 11
Efectividad de estrategias ante crisis. Fuente: elaboración propia

En cuanto a aspectos que hacen a la motivación laboral tales como el reconocimiento, respeto, sentimiento de valía, sentirse útiles el 63% manifestó Siempre poder transmitir su opinión y sugerencias a sus superiores y sienten también que estos Siempre reconocen el trabajo que realizan.



Figuras 12 y 13
Opinión sobre aspectos de la motivación laboral. Fuente: elaboración propia

Continuando con la encuesta se les pidió que valoraran del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta, una serie de afirmaciones. Se muestra el porcentaje obtenido para cada una de ellas en la que los encuestados contestaron solamente con la puntuación más alta, excluyéndose el resto.

Afirmaciones	Resultados
Las funciones que realizo están bien definidas.	88%
Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.	75%
La comunicación con el resto de mis compañeros es correcta y fluida.	63%
Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en la facultad.	50%
Mi superior y la dirección conocen y entienden los problemas a los que nos enfrentamos los trabajadores.	50%
Existe un buen clima que permite que la transmisión de la información sea fluida y útil.	50%
Mis superiores confían en mí y en mis capacidades.	88%
Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación.	75%
Mi superior me ofrece información para solucionar los problemas que puedan surgir en mi trabajo.	63%
La comunicación en la Facultad hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos.	63%

Tabla 1
Afirmaciones y valoración asignada. Fuente: elaboración propia

Indagados respecto de cuales suponían ellos los factores que pudieran ser una barrera en la comunicación interna actual presente en la Facultad, y pudiendo optar sobre un máximo de tres sobre un menú de 5 opciones posibles; en su opinión lo que más puede incidir en la comunicación es contar tardíamente con la información necesaria, seguida por los rumores y en escala decreciente la falta de claridad del mensaje y el lenguaje utilizado.



Figura 14
Barreras comunicacionales. Fuente: elaboración propia

Se relevaron también aspectos que se relacionan a la disponibilidad de nuevas tecnologías, al conocimiento y uso de ellas y a la predisposición de recibir directivas de trabajo a través de ellas. Solamente cinco agentes manifestaron contar con teléfono celular, con una PC¹⁸ y tener conocimientos informáticos. Solo la mitad de los encuestados estaría dispuesto a recibir directivas de trabajo en su móvil.

Casi la totalidad de los agentes se encuentra dispuesto a ser capacitado en caso de implementarse una nueva metodología o sistema de gestión de tareas.

Consultados sobre cuales son mayoritariamente los medios utilizados por sus superiores para transmitirles información se distingue claramente una alta incidencia de los canales informales tales como la comunicación cara a cara y a través de sus compañeros de trabajo, por sobre el resto de las opciones que les fueran planteadas como alternativas de respuesta posible.

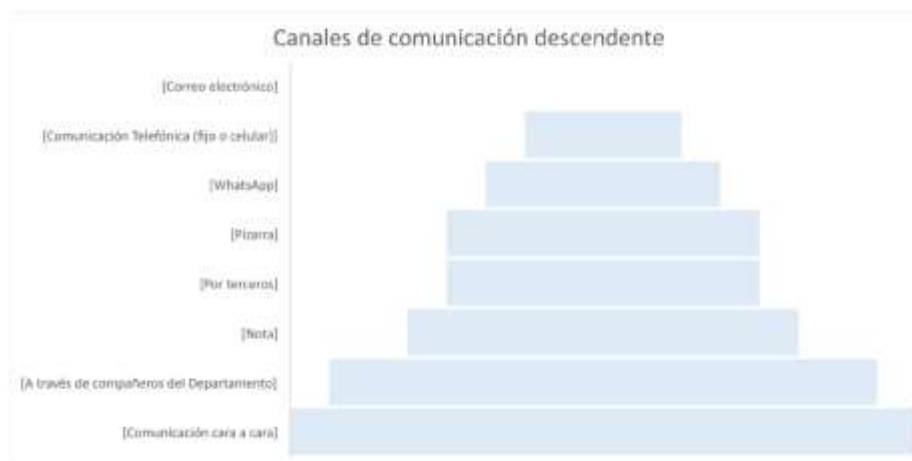


Figura 15

Canales de comunicación descendente habituales. Fuente: elaboración propia

A modo de cierre se les solicito que indicaran qué observaciones o sugerencias realizarían sobre el área, encontrando que estas tienen que ver con la provisión de insumos, equipamiento, nuevas herramientas y elementos de seguridad e higiene. No hicieron, contrariamente a lo que podría esperarse, referencia alguna a falta de personal.

Un agente manifestó la necesidad de: *“Interés y valoración por el desempeño que el agente realiza cotidianamente, entendiendo las dificultades que se le pueden presentar en sus tareas”* y que se encuentra íntimamente ligada a sus otras respuestas relacionadas a necesidades de seguridad, afiliación y reconocimiento.

¹⁸ Computadora personal.

Entrevistas a Representantes de las Áreas de Alumnado y Posgrado

La primera pregunta realizada a los Sres. Gonano y Vásquez¹⁹, corresponde a si consideran que los servicios de maestranza y el mantenimiento en general cumplen con la demanda actual de la Facultad y de su sector en particular.

La respuesta, si bien en general fue positiva, no fue totalmente satisfactoria. Dieron las razones de su respuesta, al manifestar los motivos de esta:

- ✓ Siempre existen aspectos que se pueden mejorar
- ✓ Falta de personal
- ✓ Necesidad de capacitación del personal en materia de limpieza

Con respecto a los canales de comunicación utilizados para comunicarse con el Departamento Servicios Generales:

- ✓ Posgrado: utiliza dos vías, una formal mediante el envío de nota y una informal de reiteración verbal a lo solicitado por nota en fecha cercana al evento,

y por su parte

- ✓ Alumnado: informalmente, verbalmente cara a cara o por vía telefónica.

Los temas sobre los cuales cotidianamente se comunican con el Departamento, corresponden en el caso de Posgrado a informar sobre la realización de eventos tales como aulas que se van a ocupar, cantidad de asistentes y servicio de cafetería para el mismo. En tanto alumnado los reclamos que efectúa se refieren a inconvenientes en las aulas (luminarias o cerraduras).

Consultados sobre si han tenido inconvenientes con algunos de los canales de comunicación en particular manifiestan no haberlos tenido, si han tenido demoras que entienden pueden deberse a: falta de personal, sobrecarga en el servicio o en la determinación de prioridades de trabajo del Departamento.

En caso de que tener una emergencia relacionada a maestranza, la limpieza o al mantenimiento, Alumnado lo comunica al Jefe del Departamento verbalmente cara a cara o por vía telefónica, en tanto que posgrado lo comunica al responsable del área, subsecretario o secretario, respetando así la vía jerárquica y paralelamente al Jefe de Departamento de Mantenimiento, justificando esta metodología en "ir ganando tiempo". Ambos consideran necesaria la implementación de un sistema de gestión informatizado que pueda mejorar la comunicación particularmente con mantenimiento y servicios generales. Entienden que ello serviría para agilizar, sería a su entender más rápido un correo, un WhatsApp al Jefe o al responsable de las reparaciones eléctricas o de limpieza. Destacan como características que sea respetado y aceptado. Normalizado y formalizado, para evitar inconvenientes.

Igualmente, en caso de implementarse este sistema, estarían dispuestos a participar en su implementación, a su uso y a recibir capacitación para su aplicación; y entienden que

¹⁹ César Gonano, Supervisor Responsable de la Subsecretaría de Posgrado. - Eduardo Vásquez, Jefe del departamento Alumnos a/c. Ambos pertenecen de la Planta Permanente Nodocente y poseen más de 30 años de antigüedad en la Facultad.

podría contribuir a trabajar en equipo ya que dependen mucho del trabajo del Departamento y de una respuesta rápida.

Finalizando la entrevista se les pide que realicen aportes o sugerencias para tener en cuenta en su implementación obteniendo las siguientes:

- ✓ que se contemple la predisposición de los agentes
- ✓ que refleje la interacción de los trabajos
- ✓ que queden registros de los requerimientos
- ✓ que se puedan ver las prioridades de los trabajos
- ✓ que todos sepan usarlo
- ✓ que se puedan visualizar las instancias ejecutadas hasta la solución del problema.

Entrevista al Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

De la entrevista realizada se obtuvo la siguiente información:

- Depende jerárquicamente de la Secretaria Administrativa y no le han comunicado formalmente dependencia alguna de la Secretaría de Planeamiento.
- Posee 8 agentes a cargo.
- La distribución de tareas comprende:
 - Un Sector de maestranza y cafetería con 3 agentes en turno mañana y 1 agente en turno tarde,
 - Un Sector de conservación de espacios verdes con 1 agente en turno tarde y
 - Un sector de mantenimiento con 3 agentes en turno tarde.
- No posee subresponsable o mandos intermedios.
- Considera insuficiente la dotación de cargos del Departamento.
- Lleva un registro de tareas y trabajos realizados.²⁰
- La comunicación formal (notas) la recibe desde la Secretaría Administrativa y coordina trabajos con Secretaria de Planeamiento.
- Las directivas de trabajo no siempre se le comunican con antelación suficiente y las recibe por múltiples vías.
- Retransmite órdenes y distribuye tareas personalmente, por vía telefónica, pizarra y excepcionalmente a través de otro agente del área.
- Las emergencias son comunicadas, retransmitidas y controladas habitualmente verbalmente por comunicación personal o telefónica.
- Se usa la aplicación WhatsApp en el área para comunicarse entre ellos individualmente pero no implementaron un grupo en el área.
- Considera buena la comunicación en el área y con otras áreas, y que ésta ha mejorado en el tiempo.
- Existe feedback con sus superiores y subordinados. Surgen estrategias y se implementan nuevos procedimientos.
- Considera muy importante contar con un circuito de comunicación unificado que permita registrar las demandas de tareas de mantenimiento y limpieza.

²⁰ Por iniciativa propia registra diariamente en un cuaderno las tareas que cada uno de los agentes del área realiza durante la jornada.

- Estaría dispuesto a utilizar su móvil tanto para recibir o dar indicaciones de trabajo, a recibir capacitación de implementarse nuevos sistemas de gestión.
- Su área cuenta recientemente con una PC. No tienen acceso a internet y no poseen teléfono interno.
- En su opinión existe buen dialogo en la Facultad y siempre circula la información.
- Las sugerencias que realizó están relacionadas a la dotación de personal, stock de insumos y materiales, herramientas y elementos de seguridad.

Entrevista al Secretario Administrativo

De la entrevista que le fuera realizada al Sr. Eduardo Zamboni, se destacan los siguientes aspectos y afirmaciones:

- Considera que las tareas de maestranza y mantenimiento son adecuadas.
- Utiliza como vías de comunicación con el departamento la verbal, escrita y telefónica.
- Afirma que el sector de Mantenimiento y Servicio depende de dos Secretarías. De Secretaria Administrativa en cuanto a los recursos humanos, atención al público y cafetería; y de Secretaría de Planeamiento en cuanto al mantenimiento en general, las tareas de limpieza y maestranza.
- No ha tenido inconvenientes con los canales de comunicación que usa habitualmente para impartir directivas.
- La comunicación respeta la vía jerárquica.
- En el caso de una emergencia se comunica al jefe si está presente el jefe, sino a los empleados.
- Considera necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación.
- El equipo de gestión considera confeccionar protocolos y manuales de procedimientos.
- Esta dispuesto a recibir y permitir la capacitación en nuevos sistemas de gestión.
- Como recomendación menciona que *“los manuales de procedimientos se escriben desde abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo, o sea hay que hablar primero con los que trabajan, que está haciendo la tarea, que conocen el paso a paso, y de ahí empezar a mejorar el desarrollo del paso a paso. Que desarrollen una tarea no significa que la estén haciendo bien, significa que la están haciendo”... “para una persona que es neófita en los procedimientos leyendo el manual tendría que saber hacer el trabajo, o saber cómo se tendría que hacer”*.
- Destaca la visita del personal de Mantenimiento y Servicios a la planta de Cartocor y la intención de continuar capacitándolos.

Entrevista al Secretario de Planeamiento

Al igual que con las entrevistas anteriores, se realiza a continuación una síntesis de los conceptos vertidos por el Secretario de Planeamiento Ing. Hernán Pirro, durante el desarrollo de esta.

Respecto de si Mantenimiento y Servicios Generales cumple con la demanda de trabajos y servicios, manifiesta que en general se cumple y que existe un esfuerzo de todos para que ello suceda.

Consultado sobre que medios utiliza habitualmente para impartir las directivas responde que toda la comunicación es verbal (WhatsApp, teléfono y personales), agregando que se va a establecer un nuevo sistema con la puesta en marcha del Plan de Mejoras de Mantenimiento²¹ y que este plan de desarrollo contempla llegar con cables de datos y telefonía IP para proveer al departamento de una computadora con acceso a internet y un teléfono interno.

Al interrogante de si ha tenido inconvenientes con el cumplimiento de una tarea generados por los canales de comunicación verbales usados habitualmente refiere que sí, a consecuencia de la cantidad de tareas disímiles, de la cantidad de interlocutores y surgen del atraso en los tiempos que se dan entre el requerimiento y diagramar su realización. Trata de morigerar este problema que en su opinión se va a solucionar cuando tengan un canal centralizado y unificado de comunicación.

Frente a una emergencia llama por teléfono tanto al Jefe del Departamento como a cualquiera de los agentes del área y concurren para observar el problema.

Le parece importante contar con un circuito de comunicación unificado que permita registrar las demandas de tareas de mantenimiento y limpieza.

De momento no se llevan registros de las directivas de trabajo impartidas y su cumplimiento. Estos se implementarán a partir del plan de mejoramiento en donde los canales serán lineales, para evitar problemas de interpretación, pero sin que se burocraticen las tareas.

Por otra parte, considera viable la implementación de un sistema de Ordenes de Trabajo y a partir del sistema a implementar toda la programación semanal que realicen generarán Ordenes de Trabajo. Y quedarán registros con datos relevantes como tiempo asignado, tiempo real, personal asignado, conformidad del requirente, etc.

Entiende que es necesaria la implementación de un Sistema de Gestión para mejorar la comunicación y afirma que el Plan de Mejora comprende esto, estando dispuesto a permitir la capacitación del personal que el plan de mejoras contempla para cada una de sus etapas.

²¹ Se agrega como Anexo a este Trabajo Final.

Está proyectada una reconversión del actual taller de mantenimiento en dos talleres, uno de reparación y soldadura; y un taller de mantenimiento eléctrico, con sus paños. Todo enmarcado en una intervención edilicia.

Para finalizar la entrevista se le pide que indique recomendaciones o sugerencias para el desarrollo de un sistema de gestión y hace entrega del Plan de Mejoras de Mantenimiento que comprende entre otras las funciones que van a realizar, cronograma de actividades semanales, la requisición o pedido, tareas y tiempos de ejecución.

5.3.1. Dirección del flujo de la comunicación

Se debe recordar que la comunicación interna debe ser un medio bidireccional, es decir de arriba-abajo o viceversa y de unos a otros niveles y debe existir retroalimentación en todos los niveles de la institución.

Los flujos de comunicación encontrados entre los actores involucrados en el estudio son:

- ☐ **Jefe de Departamento de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales – Secretarías Administrativa y de Planeamiento:** debido a que el Jefe de Departamento está en un nivel jerárquico inferior a las Secretarías la dirección del flujo de comunicación se da en forma ascendente, y descendente desde las Secretarías.
- ☐ **Jefe de Departamento de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales – Alumnado y Posgrado:** pertenecen a áreas de personal independientes, pero sus jerarquías y funciones son similares en sus propias estructuras por lo que se considera que la comunicación entre éstos se da en forma horizontal o lineal.
- ☐ **Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales – Agentes del Departamento:** los agentes son los subordinados del Jefe por lo que el flujo de comunicación de estos se da de manera ascendente, y las directivas por parte del Jefe se realizan de forma descendente.
- ☐ **Agente del Departamento – Alumnado y Posgrado:** pertenecen a áreas de personal independientes, por lo que se considera que la comunicación entre éstos se da en forma diagonal u oblicua.
- ☐ **Agente del Departamento – Agente del Departamento:** la comunicación entre ellos es horizontal e informal por sus relaciones de amistad y compañerismo.

En el relevamiento realizado en este estudio se ha notado que desde lo organizacional no se promueve una adecuada comunicación formal. La comunicación lineal y oblicua encontrada más la impronta con la que cada actor la utiliza facilitan la colaboración en las actividades diarias.

Se incluye, a modo de ejemplo, la gráfica correspondiente a algunos de los circuitos de comunicación interna entre los actores del área estudiada:

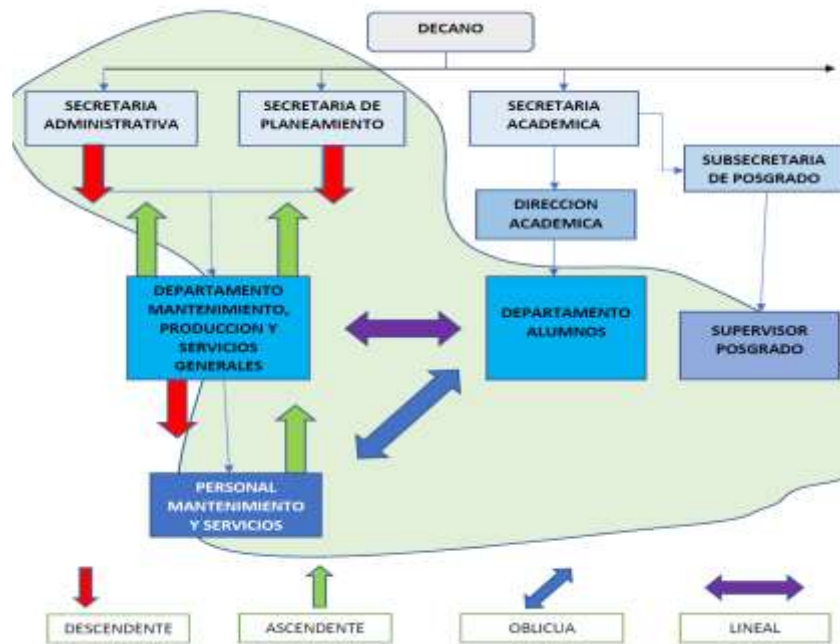


Figura 16

Circuitos de comunicación encontrados en área de estudio. Fuente: elaboración propia

5.3.2. Barreras de comunicación

Para cualquier organización es fundamental contar con una buena comunicación, caso contrario, es probable que genere conflictos entre sus miembros, y la FRP no escapa a esta premisa. La mala comunicación genera que los actores involucrados no estén informados para contribuir con su trabajo al logro de la misión de la organización.

Conforme al relevamiento que se ha realizado es posible afirmar que existen falencias en la comunicación organizacional interna y que se ven reflejadas en la interacción entre las áreas estudiadas.

En principio el Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales, recibe directivas por parte de dos Secretarías, situación que podría generarle conflictos internos sino están claramente definidas las atribuciones de cada una sobre el área.

La información no siempre es recibida con la antelación necesaria, lo cual altera y no permite la planificación de las actividades, a lo que debe sumársele la escasa dotación de personal y las emergencias. Máxime en caso de ausencia de algún agente en que esto le significa reorganizar las tareas y muchas veces sobrecargar a los agentes restantes.

A modo de ejemplo se detalla un posible circuito de comunicación actual ante un requerimiento generado desde Posgrado: el personal de Posgrado por nota comunica a la Secretaría sobre la realización de un evento y la necesidad de contar con cafetería y limpieza en un aula, y por lo que manifestara durante la entrevista a su vez se dirige personalmente o aguarda a encontrarse con el Jefe para transmitirle lo mismo. Por su

parte la Secretaría recibe y realiza el pase de la nota recibida por Mesa de Entradas e intenta informar anticipadamente al Jefe. Como no cuenta con interno, recorre personalmente la Facultad para comunicarle lo solicitado. Esto pone en evidencia las barreras físicas, que son la falta de interno y la distancia, generándose pérdida de tiempo en Posgrado, en Mesa de Entradas que debe entregar nota al Jefe y en la Secretaría, tratando todos de comunicar un único mensaje.

En este circuito queda en evidencia la poca o deficiente comunicación formal.

Otra barrera comunicacional es la franja horaria en la cual se desempeña el Jefe del Departamento, que es por la tarde, quedando la franja horaria de la mañana sin comunicación directa con él, y que se intenta suplir telefónicamente, con la pizarra o por medio de otros compañeros de modo totalmente informal y que puede prestarse a malas interpretaciones.

Este escenario cambiaría si hubiera una planificación formal en los circuitos de comunicación. Es necesario que los agentes en todos sus niveles jerárquicos cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar su trabajo en concordancia con el trabajo de los demás.

Cualquier mensaje, por bueno que sea es improductivo hasta que se transmite, y los demás lo comprenden.

6. Conclusiones y aportes

6.1. Las conclusiones

Se desarrolló un estudio descriptivo desde la línea de trabajo que establece al ser humano como motor de desarrollo de la gestión institucional y la comunicación.

Los resultados obtenidos en este estudio sobre los circuitos de comunicación fueron los esperados, ya que demostró la carencia de estrategias comunicacionales, la falta de canales óptimos, la existencia de barreras comunicacionales y una indiscriminada dirección de flujos, contrarias a una buena interacción entre los actores involucrados.

Entre las conclusiones es posible destacar que las falencias que presenta la comunicación interna repercuten en la coordinación de las actividades dentro de la organización.

También se pudo comprender las diferentes necesidades y las demandas de las Secretarías, de las áreas administrativas y del Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales; de contar con un buen canal de comunicación formal entre estos. Se pudo comprobar que la buena comunicación entre las diferentes áreas de una organización es primordial para ofrecer una eficaz planificación en el servicio de mantenimiento y maestranza, direccionado a la comunidad universitaria.

Gracias a la buena predisposición de las Secretarías, del Jefe del Departamento, de las áreas administrativas de Alumnado, de Posgrado y los Agentes de mantenimiento y servicios generales, y al tiempo dedicado a la recolección de datos dentro de la casa de altos estudios, se logró estudiar de forma directa las actividades de quienes conforman estos circuitos y llegar a estas conclusiones:

- Los objetivos propuestos fueron alcanzados, logrando, tanto el objetivo general de contribuir en la optimización en los circuitos de comunicación interna como los objetivos específicos.
- Se logró conocer y analizar la estructura comunicacional de las áreas involucradas.
- Se reconoció la importancia de contar con un circuito de comunicación formal, para mejorar la calidad de los servicios entre las áreas estudiadas.
- Se evidenció que todos los actores se involucrarían en un proceso de cambio y de mejoras continuas y que, como en el caso de la Secretaría de Planeamiento, ya lo están generando.
- Por medio de las encuestas y entrevistas realizadas, la observación participativa y la experiencia como agente de la institución, se obtuvo información necesaria para definir la problemática de la comunicación interna en las áreas estudiadas.
- Se relevó la calidad de información que recibe el Jefe de Departamento para el buen desarrollo de las actividades a su cargo y que a veces no contribuye a una óptima planificación de tareas.

- Se registró la necesidad de contar con una herramienta que permita un registro de las demandas realizadas y el seguimiento de los procedimientos realizados.
- Se contó con la oportunidad de poner en práctica herramientas obtenidas a lo largo del cursado de la Tecnicatura logrando nuevos aprendizajes, experiencias personales mediante la interacción con el personal relevado y a desarrollar y potenciar el pensamiento crítico.

6.2. Aporte

Teniendo en cuenta todos los aportes recibidos por los actores y como objetivo la mejora en los circuitos de comunicación interna dentro de la institución y más específicamente, a la comunicación entre quienes intervienen y se relacionan en los procesos operativos de mantenimiento y servicios generales de la FRP, se propone:

- La implementación del uso de una **Orden de Trabajo (OT)** para todo requerimiento de tareas cuya ejecución dependa del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.

Una OT es un documento informativo y de gestión que ordena la realización de una tarea o conjunto de tareas, en el cual se detallan las instrucciones para su realización y que sirve por sí mismo como punto de partida de los mecanismos de control, al recopilar información sobre los trabajos realizados, fechas de inicio y finalización estimadas, materiales, procedimientos empleados, etc., y que culmina con el registro de la conformidad del solicitante.

Si bien es cierto que la orden de trabajo no tiene un formato definido y se adecúa a las características concretas de cada actividad, sí resulta necesario que su diseño cumpla tres condiciones fundamentales.

En primer lugar, tiene que ser un documento individualizado, de forma que cada tarea requerida tenga su propia orden de trabajo.

Por otro lado, debe existir un procedimiento detallado para su generación y llenado. Toda organización que trabaje con este tipo de documento debe tener una reglamentación interna o un protocolo que permita que los empleados puedan gestionar las órdenes de trabajo de forma eficiente y uniforme.

Y finalmente, la OT debe servir como documento base sobre el que sustentar cualquier actividad operativa.

Con esta propuesta se pretende que tanto las áreas involucradas en el estudio como la totalidad de áreas que integran el organigrama funcional canalicen sus necesidades relacionadas al Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales y se reduzcan los tiempos de satisfacción de las demandas formuladas.

Se pretende con ello generar sistema de gestión integral, sencillo y a través del que se pueda obtener la información necesaria para optimizar los procesos de trabajo.

Entre sus características debe tenerse en cuenta:

- Podría constituirse en un elemento de cohesión laboral que incidiría en la organización en su conjunto y que tendría un gran impacto en las tareas que realizan los agentes del Departamento.
- Facilitaría el control de las actividades diarias o rutinarias, las actividades programadas y las actividades imprevistas con sus reportes, posibilitando a la Secretaría Administrativa, a la Secretaría de Planeamiento y al Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales contar con la información necesaria para la planificación y control.
- Podría integrarse al Plan de Mejora de Mantenimiento en etapa de implementación elaborado por la Secretaría de Planeamiento y constituirse como punto de partida para el cumplimiento de sus objetivos de Organizar, priorizar, programar, asignar, coordinar, distribuir y supervisar la ejecución de las tareas contemplados por este.
- Estaría abierto a mejoras o cambios que le brinden mayor eficacia mediante la incorporación de nuevos campos o ítems.
- Aportaría un nuevo canal formal de comunicación a la FRP al canalizar las necesidades de las diversas áreas a las Secretarías.

Se propone utilizar el diseño ilustrado como Figura 17 y que fuera confeccionado como planilla Excel en base a la información recopilada en la búsqueda bibliográfica, en las entrevistas y el aporte efectuado por el Secretario de Planeamiento en su Plan de Mejoras de Mantenimiento, quedando este archivo a disposición de la FRP .

Se detalla a continuación la descripción de los distintos ítems o campos que conforman la OT propuesta y que sirven como base para completar la misma:

CAMPO	DESCRIPCIÓN
Nº	Número consecutivo o código de control único asignado a la OT que dependiendo del protocolo que se establezca podría ser establecido por el solicitante o por la Secretaría al recibir el pedido de este.
Fecha	Fecha en que se genera la OT.
Solicitante	La identificación de la persona o responsable del área que requiera el trabajo, reparación o servicio.
Lugar de intervención	Identifica la oficina, laboratorio, aula o sector en donde debe realizarse la intervención requerida o el evento.
Prioridad	Asignada por la Secretaría como Muy Urgente, Urgente, Normal o Programada.
Tipo de Trabajo	Indica el tipo de tarea o trabajo requerido: eléctrico, plomería, herrería, pintura, carpintería, albañilería, maestranza o limpieza, cafetería, etc.

Descripción	El solicitante realiza una breve descripción del trabajo o reparación requerida, las fallas o inconvenientes detectados, etc. De corresponder a un evento indicar horarios, cantidad de asistentes, cantidad de break dispuestos y toda otra información de interés al normal desarrollo.
Autorización Secretaría	Firma del Secretario autorizante según corresponda.
Recepción MPySG	Firma del Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales y fecha.
Evaluación	Resultado de la observación efectuada con indicación detallada de las acciones requeridas.
Materiales o insumos	El detalle de los materiales, repuestos e insumos a utilizarse con indicación de la disponibilidad o necesidad de compra de estos (en caso de ser necesario, utilizar hojas adicionales).
Imputación	Indica a que área o fuente de financiamiento serán imputados presupuestariamente los materiales e insumos a comprarse o las obras a contratarse (Incisos 2 Bienes de Consumo, 3 Servicios no personales y Producidos Propios)
Personal asignado	Se indica/n a que agente/s de mantenimiento y/o servicios generales se le asigna el cumplimiento de la OT.
Horarios asignados	Se indican horarios en que se realizara la intervención o actividad conforme a la programación efectuada por el Jefe de Departamento y la Secretaría.
Tiempo total	Indicación de la carga horaria estimada para dar cumplimiento a la OT.
Fecha de inicio	Se indica la fecha en que se inician las tareas requeridas.
Fecha de Término	Se indica la fecha en que finalizaron todas las tareas requeridas para cumplimentar la OT.
Observación	Se registra toda información que pueda relacionarse a retrasos en la entrega de materiales o insumos, a ausencias del personal designado, modificaciones en los horarios asignados, cualquier contingencia que pueda ocurrir y que pueda requerir la ejecución de nuevas tareas, los motivos de interrupciones y las observaciones que pueda efectuar el solicitante.
Firma ejecutante	La firma de quien ejecutó y da por cumplida la OT. En caso de haberse conformado un equipo de trabajo para ejecutarla, la firma del responsable del equipo dándola por cumplida.
Vº Bº	Conformidad y aprobación del Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.
Fecha de recepción y conformidad	La fecha y firma del solicitante aprobando el trabajo o intervención realizado.



**FACULTAD REGIONAL
PARANA**

DMPySG / Form. OT

ORDEN DE TRABAJO

Nº:

FECHA:

SOLICITANTE:

LUGAR DE INTERVENCION:

Prioridad del trabajo

Tipo de Trabajo:

Descripcion del trabajo a realizar:

Autorizado Sec. Planeamiento/Administrativa

Recibido Jefe MPySG

FECHA:

Evaluacion:

(Uso MPySG)

Materiales o Insumos Requeridos:

Materiales o insumos con cargo a:

Personal asignado:

Horarios asignados:

L	M	M	J	V	S

Tiempo Total:

Fecha de inicio:

Fecha de Término:

Observaciones:

Firma ejecutante o responsable

VºBº Jefe MPySG

Fecha de Recepción de los trabajos:

Conformidad del solicitante

Figura 17
Orden de trabajo. Fuente: elaboración propia

6.3. Cierre

“Las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar, y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones” (Saló, 2005)²².

²² Saló, Núria. (2005) "Aprender a comunicarse en las organizaciones". Barcelona : Editorial Paidós.

7. Bibliografía

ANDER EGG, E. (1980). *La entrevista, en técnicas de investigación social*. Buenos Aires : El Cid editor.

ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina y Técnica*, Madrid, España : Gesbiblo S.L.

BLANCO, N. (2005). *Impacto de la aplicación de técnicas de calidad en los procesos de planeamiento y gestión estratégica en universidades*. Tesis de Maestría, C. del Uruguay, Argentina : FRCU-UTN.

CHIANG, M. (2012). *Comunicación interna - Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España : Vértice.

COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. México : Grupo Planeta.

ECO, U. (1995). *Cómo se hace una Tesis Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. - versión castellana de Lucia Baranda y Alberto Clavería Ibáñez . – Barcelona, España : Editorial GEDISA.

Enciclopedia de Ejemplos (2019). "Orden de trabajo". Recuperado de:
<https://www.ejemplos.co/5-ejemplos-de-orden-de-trabajo/>

ETKIN, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

GOLDHABER, G. (1998). *Comunicación Organizacional*, México : Diana.

HERRANZ et al. (2009). *La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos*. Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 262 a 274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado de
http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html

Instituto Tecnológico de Sonora
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm

ISO 9000:2015 (es) *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

LA PORTE, J. M. (2005). *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector*, Comunia.

MARCO, F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las organizaciones*.- 2a. ed. 1a. reimp. - Florencio Varela, Argentina : Universidad Nacional Arturo Jauretche.

REBEIL, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México : AMCO.

RIVERO HERNÁNDEZ, M. (2018). *De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/328028473>

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Prentice Hall, 10ed.

SALÓ, N. (2005) *"Aprender a comunicarse en las organizaciones"*. Barcelona : Editorial Paidós.

TAYLOR, S.; BODGAN, R. (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España : Paidós Ibérica.

ANEXO I

FORMULARIO DE ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO, PRODUCCION Y SERVICIOS GENERALES

A través de esta encuesta se pretende obtener el estado en el que se encuentra la comunicación interna, para poder así mantener los aspectos positivos y mejorar los negativos. Su respuesta será totalmente confidencial, por lo que se pide total sinceridad en sus respuestas, algo que influirá en la mejora de la calidad de información a recolectar y analizar.

Responda a las siguientes cuestiones:

Edad:

☐ De 21 a 29 años ☐ De 30 a 39 años ☐ De 40 a 49 años ☐ De 50 a 59 años ☐ 60 o más años

¿Cuánto tiempo lleva en la Facultad?:

☐ Menos de 2 años ☐ de 2 a 5 años ☐ de 6 a 10 años ☐ de 11 a 20 años ☐ Más de 20 años

Indique la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

	Nunca	A Veces	Muchas Veces	Siempre
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.				
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.				
La información que recibo por parte de mis superiores es clara y concisa.				
Existe una correcta comunicación dentro del Departamento al que pertenezco.				
Considero que el Jefe de Departamento está perfectamente informado por el equipo directivo de la Facultad.				
Existe una correcta comunicación entre los distintos Departamentos de la Facultad.				
Cuando necesito información para mi trabajo recurro a mis compañeros.				
Cuando necesito información para mi trabajo recurro a mis superiores.				
Existe una retroalimentación (ida y vuelta) por parte de mis superiores cuando surge algún problema dentro del Departamento.				
Considero efectivas las estrategias que utilizan mis superiores para la resolución de los problemas que puedan surgir en el Departamento.				
Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.				
Con que frecuencia utilizo el correo electrónico, las redes sociales, teléfono, pizarra, notas, etc., para comunicarme con mis compañeros.				
Frecuencia con la que comunico información cara a cara a mis compañeros.				
Mis superiores valoran y consideran mis ideas o sugerencias.				

	Nunca	A Veces	Muchas Veces	Siempre
Mis superiores reconocen el trabajo que realizo.				
Mis superiores y directivos utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.				

Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja, y 5 la más alta), las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5
Las funciones que realizo están bien definidas.					
Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.					
La comunicación con el resto de mis compañeros es correcta y fluida.					
Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en mi empresa.					
Mi superior y la dirección conocen y entienden los problemas a los que nos enfrentamos los trabajadores.					
Existe un buen clima que permite que la transmisión de la información sea fluida y útil.					
Mis superiores confían en mí y en mis capacidades.					
Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación.					
Mi superior me ofrece información para solucionar los problemas que puedan surgir en mi trabajo.					
La comunicación en la Facultad hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos.					

Responda a las siguientes cuestiones:

¿Considera que alguna de las siguientes afirmaciones supone una barrera en la comunicación interna actual de la Facultad? (Puede marcar hasta un máximo de 3 opciones)

- ☐ Rumores (radio pasillo).
- ☐ Información tardía.
- ☐ Falta de claridad.
- ☐ Filtración (dar a conocer algo que debería mantenerse en reserva).
- ☐ El lenguaje utilizado en la comunicación.

¿Cuenta con celular?: ☐ Si ☐ No

¿Estaría dispuesto a recibir indicaciones de trabajo a través de su móvil?: ☐ Si ☐ No

¿Utiliza habitualmente una PC o tiene conocimientos informáticos?: ☐ Si ☐ No

¿Aceptaría recibir Capacitación ante un nuevo sistema de gestión de tareas?: ☐ Si ☐ No

¿Cómo recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?

- ☐ [Comunicación cara a cara]
- ☐ [Comunicación Telefónica (fijo o celular)]

- ☐ [Correo electrónico]
- ☐ [WhatsApp]
- ☐ [Pizarra]
- ☐ [Nota]
- ☐ [A través de compañeros del Departamento]
- ☐ [Por terceros]

¿Qué observaciones o sugerencias realizaría sobre el área?:

- MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN -

ANEXO II

Entrevista a César Gonano, Supervisor Responsable del Área de Posgrado

Entrevistador: ¿Considera que los servicios de maestranza y el mantenimiento en general cumplen con la demanda actual de la Facultad y particularmente en el sector de ustedes?

Gonano: Si, te diría que en un noventa por ciento se cumple. ¿Por qué un noventa?, porque siempre hay cosas que se pueden mejorar o que se puede buscar, digamos entre paréntesis, la excelencia. Pero bueno en su mayoría estamos satisfechos y llevamos adelante un trabajo en conjunto porqué lo que tratamos como uno de los objetivos que tiene esta Secretaría es trabajar en conjunto, y no simplemente en dar una orden y que se realice tal tarea sino, que justamente para lograr ese mejoramiento, tratar de llegar al mejor servicio siempre, es importante tener un ida y vuelta con todos los sectores.

E: Interacción.

G: Si, interacción.

E: ¿Que canales de comunicación tienen con el Departamento de Servicios Generales? Por ejemplo: verbalmente en una comunicación cara a cara, por teléfono, correo electrónico, por WhatsApp, por nota u otras que usen...

G: Claro, para cumplir lo formal se manda una nota donde se informan las fechas, horarios y cantidad de participantes de cada posgrado. Ya cercano a la fecha de la realización de cada uno de los eventos, que en nuestro caso podemos decir que son de cinco a siete eventos en la semana, tratamos de tener un acercamiento verbal de reiteración, reiterar: esta semana tenemos tantos, se van a ocupar tales aulas... para que, llegado el momento del curso o la capacitación, las aulas estén disponibles, los break servidos. Tratar justamente de optimizar el servicio.

E: Medianamente lo dijiste, pero ¿sobre qué temas se comunican continuamente con el Departamento?

G: Como te decía informamos las aulas que se van a ocupar, la cantidad de personas que vienen en cada curso y que justamente necesita para que el aula esté disponible, este limpia, los bancos ordenados y a posterior se puedan servir los break correspondientes, que es con las tareas que trabajamos en conjunto con el área.

E: ¿Ha tenido inconvenientes con algunos de los canales de comunicación en particular?

G: La comunicación se realiza, se hace. Los inconvenientes surgen a veces de cuestiones del momento. Es que a veces en el área de servicio y de mantenimiento están sobrecargados por algún inconveniente que a veces sucede, un corte de agua o una tarea que demanda la atención en otra que es prioridad quizá para ese momento, pero bueno de una forma u otra siempre tratamos de salvarlo.

E: En el caso de tuvieran alguna emergencia o algún inconveniente con maestranza, con mantenimiento o eléctrico de cualquier tipo, ¿cómo lo comunican y a quienes?

G: Bueno en ese caso nos dirigimos directamente. Tomamos dos medidas, una al responsable del área, al subsecretario o secretario, y paralelamente también al Jefe de Departamento de Mantenimiento cosa de ir ganando tiempo ya que a veces, sabemos la respuesta es más inmediata directamente hablándolo al Jefe de Departamento que hacer todo el camino correspondiente. Más cuando se trata de una emergencia, de algo que hay que solucionar en el momento.

E: ¿Consideras necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado con el que se pueda mejorar la comunicación?

G: Si. Yo creo que sí, el tema está en delinear cómo sería este. Como se llevaría adelante el tema en cuanto a comunicación, porque sería mucho más rápido pasarle un correo, un mail o un WhatsApp directamente al Jefe de Departamento o al responsable en la parte eléctrica o en la parte de limpieza. Pero lo importante, es que se respete y se dé normalizada. Lamentablemente uno sabe, quizás no acá particularmente, pero en lo que hace a la administración pública es cuestión de que después no me dijiste, me dijiste... entonces es importante que todo esto esté formalizado y aceptado.

E: Si se desarrollara alguno, ¿estaría dispuesto a participar en la implementación, usarlo?

G: Totalmente. Totalmente porque es una forma de trabajar más en equipo, más en conjunto y de solucionar problemas que a veces surgen en el momento. y bueno hay que solucionarlos entonces... Con todo gusto porque nos interesa de sobremanera, porque dependemos mucho del trabajo de ellos, de la respuesta rápida, y del trabajo que realizan.

E: ¿Estaría dispuesto capacitarse en la aplicación del sistema?

G: Totalmente

E: Más allá de la que dijiste respecto de que este pautado, normalizado o sea aceptado, ¿qué otra sugerencia podrías realizar para el desarrollo de ese sistema?

G: Yo creo que las dividiría en dos partes, una la parte técnica y otra la parte humana, es decir la predisposición de la gente es lo que te da la posibilidad de seguir creciendo y que perdure y de tratar de lograr esa excelencia que hablábamos al principio, por qué lo técnico... bueno muy bien, es subir un mensaje a la computadora o al teléfono, lo que fuera, pero lo importante es de alguna forma poder engranar el tema, de interaccionar en los trabajos, que en estos casos son en conjunto. Porque un buen servicio de los que nosotros brindamos: un curso de posgrado se ve reflejado en la atención que hace el ordenanza, en haber servido un buen break o tener el aula limpia. Hace a la imagen de la Facultad, de la institución, de un trabajo en conjunto.

E: ¡Muchas gracias!

ANEXO III

Entrevista a Eduardo Vásquez, Jefe del Departamento Alumnos a/c

Entrevistador: Eduardo, ¿consideras que los servicios de maestranza y el mantenimiento en general cumplen con la demanda actual de esta Facultad y con tu sector en particular?

Vásquez: Sí en lo básico cumplen, lo que yo estoy viendo es que para hacer un efectivo trabajo se necesita más personal. El tema de personal e ir capacitando también al personal en lo que es limpieza porque para mí necesita también una capacitación por parte de los agentes.

E: ¿Qué canales de comunicación tenés con el Departamento de Servicios Generales? Por ejemplo, lo haces ¿verbalmente cara cara, por comunicación telefónica, por correo electrónico, WhatsApp, por nota u otras?

V: No en este momento es todo verbal, o telefónicamente.

E: ¿Sobre qué temas te comunicas cotidianamente con ellos?

V: Problemas en las aulas con lo que es luminarias o puede ser las cerraduras, todo eso es lo que más reclamamos.

E: ¿Has tenido inconvenientes con el uso de algunos de estos canales de comunicación en particular?

V: No, lo que sí por ahí demoras, digamos, en lo que se solicita. Pero ya te digo es por la falta de personal y por ahí tienen otras prioridades.

E: En caso de que tenga una emergencia y qué esté relacionada a maestranza o la limpieza o al mantenimiento, ¿Cómo lo comunicas y a quienes?

V: Al Jefe de mantenimiento vía verbal o telefónicamente por interno.

E: ¿Consideras necesaria la aplicación de un sistema de gestión informatizado que puede mejorar la comunicación particularmente con mantenimiento y servicios generales?

V: Sí, eso se tendría que gestionar.

E: ¿Y por qué?

V: Para agilizar, para que quede una estadística. Todo lo que queda plasmado en una un papel o en una computadora para mí en este momento es necesario.

E: Si se desarrollara algún sistema, ¿estarías dispuesto a participar en la implementación?

V: Sí, por supuesto.

E: ¿Estarías dispuesto a capacitarte en la aplicación de ese sistema?

V: Sí

E: ¿Qué recomendaciones, sugerencias podrías realizar para el desarrollo de ese sistema?

V: Sugerencia... Más que nada que queden asentados los requerimientos y que se puedan ver las prioridades por ahí de los trabajos. Que es lo que tiene más de emergencia, que es lo que tiene menos, margen cien. Hoy, por ejemplo, estamos con mucha deficiencia en lo que es higiene y seguridad. No sé trabajando mucho, por lo menos en esta regional, en cuánto a la luminaria. Por ahí en el ambiente en época de calor o en la época de frío, de todo eso estaría bueno que se plasme en un sistema. Y que todos sepamos manejarlo o cómo solicitarlos. Ir viendo el paso a paso de la solución del problema.

E: Eduardo, ¡muchas gracias!

V: Por favor, a tu disposición.

ANEXO IV

Entrevista al Sr. Edgardo Faure, Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales de la FRP

Entrevistador: ¿De quién o de quienes dependes jerárquicamente?

Faure: En este momento de la Secretaria Administrativa y por sobre ella del Decano.

E: ¿De planeamiento no hay dependencia?

F: No me han dicho nada, yo creo que algo viene por ahí, o sea con Planeamiento coordinamos los trabajos y todo eso.

E: ¿Qué cantidad de personal tenés a tu cargo?

F: Son tres de la mañana, y son ocho en total.

E: ¿Cómo están organizadas las distintas tareas del Departamento? ¿Maestranza, mantenimiento o conservación de espacios verdes?

F: Tenemos el área de servicios, que es limpieza que colabora con cafetería, también cuando hay Coffe break. La mayoría está de mañana. Tenemos por la tarde que limpian otro sector y se encargan del Coffe break también. Y después tengo un personal destinado a parquizado y espacios verdes. Y después mantenimiento, que tengo gente especializada en electricidad, otra en albañilería, y en trabajos varios como ser carpintería, pintura. Como somos pocos hay buena voluntad como para hacer de todo un poco, o sea armamos un equipo dependiendo de la tarea.

E: ¿Existen mandos intermedios o un subresponsable del Departamento?

F: No, por el momento no

E: Tienes dos categorías de oficial...

F: Si, pero de momento no están como responsable ni de sector o me reemplazan en caso de ausencia.

E: ¿Considera que es suficiente la dotación de cargos del Departamento?

F: No

E: ¿Llevas algún registro de las tareas o de los trabajos realizados?

F: Si llevamos. Anoto en un cuaderno lo que vamos haciendo.

E: ¿Por lo general de quien recibís órdenes?

F: Mantenimiento lo coordinamos con Planeamiento. Las notas le llegan a la Secretaria Administrativa solicitando alguna tarea y se habla con Planeamiento.

E: ¿Estas órdenes de trabajo o directivas las recibís con la antelación suficiente que te permita organizar el personal y cumplirlas? ¿Son claras y concisas?

F: El tema es que por ahí lo son, otras no. Por ahí llegan formalmente por una nota, por ahí son verbales. El tema son los materiales, dependiendo de la obra por ahí cuesta conseguir los materiales. O sea, lo vemos, lo organizamos, vemos que material necesitamos, y después el tema de la llegada de los materiales se complica porque no hay dinero o hay que comprarlos...

E: La disponibilidad. No tenés un stock que te permita atender cualquier urgencia o emergencia.

F: Si claro, porque si hay que agregar algo nuevo o hacer una ampliación, siempre hay que comprar.

E: Habitualmente ¿Por qué vías o por cuales, te comunican las ordenes o directivas? ¿Verbalmente?

F: Verbalmente, por teléfono...

E: ¿Por correo electrónico?

F: Por correo me llega también

E: ¿Por WhatsApp?

F: Si

E: ¿Por nota u alguna otra?

F: No, porque no tenemos red allá...

E: Pero lo habitual es cara a cara...

F: Si, lo habitual es verbalmente. Después seguiría por nota y después por teléfono. Bueno teléfono estaría al medio...

E: ¿Cómo retransmitís estas órdenes o distribuís las tareas al personal afectado?

F: Verbalmente

E: ¿Cómo única vía?

F: Si, o WhatsApp depende si está en otro turno yo le comunico. O sea, verbal (cara a cara) o teléfono.

E: Había pensado yo en pizarra, nota o esquila...

- F: Si, eso tenemos también. Yo lo dejo registrado y pego las notas también. Suponete cuando es un Posgrado que tiene varias fechas lo pegamos en la pizarra.
- E: ¿Por terceros o un compañero?
- F: Si, también... Pero no es lo habitual.
- E: De presentarse una emergencia ¿Los canales de comunicación son los mismos tanto para que te avisen a vos, como para vos transmitirlo al personal a tu cargo?
- F: Si, es verbal (cara a cara) o por teléfono.
- E: Estas "contingencias", ¿son controlados por estos canales de comunicación?
- F: Si, se pueden. Tal vez se podría perfeccionar más, pero lo estamos resolviendo así.
- E: ¿Tienen grupo de WhatsApp u otra red social en el Departamento?
- F: No. Grupo no tenemos. Tenemos el contacto de todos, pero individualmente no grupal.
- E: ¿Cómo consideras que es la comunicación entre el personal del Departamento?
- F: Buena. Es buena.
- E: ¿Y con el resto de las áreas de la Facultad?
- F: También. No tienen problemas, son educados y cualquier novedad la comunican.
- E: ¿Crees que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo?
- F: Si ha ido mejorando
- E: ¿Existe retroalimentación, es decir un ida y vuelta con tus superiores cuando surge algún problema?
- F: Si, estamos en eso. Yo mismo le planteaba el otro día que hablaba con Pirro (Secretario de Planeamiento) que estábamos organizando las tareas. Las quiere organizar semanalmente y yo le manifesté mi opinión. Se lo manifesté a él también, la buena predisposición de él de aceptar por ahí una sugerencia.
- E: ¿De esta retroalimentación surgen estrategias para la resolución de estos problemas?
- F: Si
- E: ¿Se implementan nuevos procedimientos?
- F: Si. Y para abajo yo también con el hecho de que, suponete le sugiero una idea al electricista, y el electricista me dice: mira con los elementos que tengo podemos hacerlo así, es más fácil por acá; lo hacemos así mientras quede andando, cumpla normas, no hay problemas.
- E: ¿Estarías dispuesto a recibir o dar indicaciones de trabajo a través de tu móvil?
- F: Si
- E: ¿Utilizas habitualmente una PC o tenés conocimientos informáticos?
- F: Tengo conocimientos informáticos y ahora tenemos una PC. La usamos para algunas notitas, muy poco, pero la usamos, hacemos informes de stock, todo eso lo tenemos cargado.
- E: ¿Te parece importante contar con un circuito de comunicación unificado que permita registrar las demandas de tareas de mantenimiento, limpieza, etc. entre las distintas Secretarías, otras áreas administrativas, vigilancia y el Departamento?
- F: Si, sería muy importante.
- E: ¿Aceptarías recibir Capacitación ante un nuevo sistema de gestión de tareas?
- F: Si.
- E: ¿Qué problema de comunicación ves o percibís que pueda haber en la Facultad?
- F: Yo creo que hay buen dialogo y siempre circula la información.
- E: ¿Qué observaciones o sugerencias realizarías sobre el área? Ya mencionaste dotación de personal...
- F: Tal vez lo que dijimos... tener un poco de stock, herramientas, elementos de seguridad...
- E: ¡Muchas gracias!
- F: No, mientras sea para mejorar todo suma.

ANEXO V

Entrevista al Sr. Eduardo ZAMBONI, Subsecretario de Gestión de UVT de la FRP a/c de la Secretaría Administrativa

Entrevistador: ¿Considera que los servicios de maestranza y el mantenimiento en general cumplen con la demanda actual de la Facultad y particularmente en el sector de ustedes?

Zamboni: Si

E: ¿Qué canales de comunicación tiene con el Departamento de Servicios Generales?

Z: Verbal (cara a cara), escrita y telefónica.

E: ¿Sobre qué temas se comunica cotidianamente?

Z: Ahí lo que deberíamos tener en cuenta es que el sector de Mantenimiento y Servicio depende de dos Secretarías. Depende de la Secretaria Administrativa en cuanto a los recursos humanos y depende de la Secretaría de Planeamiento en cuanto a mantenimiento en general.

E: ¿Planificación más que nada? ¿Determinar que tarea se hace?...

Z: No, es mantenimiento en general. La Secretaria Administrativa hoy como esta así planteado, no maneja esa parte. Lo que manejamos nosotros son la parte de Coffe break, que es para servicio...

E: ¿Todo lo que vendría a ser servicio, la atención al público y las tareas de limpieza y maestranza?

Z: Si, pero las tareas de limpieza y maestranza dependen también de Planeamiento, dependen de los dos digamos.

E: Ah, hay un híbrido digamos, medio gris, pero bueno...

Z: Claro.

E: Depende del pedido es donde se direcciona...

Z: Claro, entonces la parte de la Secretaría de Planeamiento da las directivas respecto de todo lo que es mantenimiento edilicio, corte de césped, un corte de agua, corte de luz, todo eso lo maneja Planeamiento. La provisión de materiales depende de la Secretaria Administrativa. No solo de la Secretaría, sino también de la Dirección de Administración.

E: ¿Han tenido inconvenientes con el uso de alguno de los canales de comunicación en particular?

Z: Nada que resaltar, de poner de manifiesto...

E: Nada que complique...

Z: Claro, no hemos tenido mayores dificultades. La comunicación es, llamémosle verticalista, del secretario al jefe y el jefe es el que distribuye.

E: Se respeta la vía jerárquica.

Z: Claro.

E: En caso de tener una emergencia que se relacione a maestranza y mantenimiento ¿cómo lo comunica y a quienes?

Z: En el caso de haber una emergencia al jefe, si está presente el jefe, sino directamente a los empleados.

E: ¿Consideras necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación con otras áreas y con el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales en particular?

Z: Si por supuesto.

E: Mas que nada con Mantenimiento y Servicios por eso hoy cuando hacia la introducción te mencionaba una Orden de Trabajo que vos pudieras seguirle todo el recorrido...

Z: Si, y esta también en la idea de la gestión hacer protocolos.

E: ¿Un manual de procedimientos?

Z: Manual de Procedimientos

E: Si se desarrollara alguno ¿Estarías dispuesto a participar en la implementación este sistema?

Z: Si, por supuesto.

E: ¿Y a capacitarte si hubiera necesidad?

Z: Si

E: ¿Qué recomendaciones o sugerencias podrías realizar para el desarrollo del sistema de gestión propuesto en las preguntas anteriores? Mas que nada en que información, que datos requerirías...

Z: Yo creo los manuales de procedimientos se escriben desde abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo, o sea hay que hablar primero con los que trabajan, que está haciendo la tarea, que conocen el paso a paso, y de ahí empezar a mejorar el desarrollo del paso a paso. Que desarrollen una tarea no significa que la estén haciendo bien, significa que la están haciendo. Yo en mis otros trabajos anteriores he escrito manuales y normalmente los manuales se escriben así, teniendo en cuenta la tarea que se está realizando y después sí tratar de hacerla totalmente objetiva sacando al sujeto que participa, porque puede tener un montón de vicios. El manual de procedimientos es objetivo, pero sí se tiene que escribir en función de la gente que está trabajando. Si hiciésemos una empresa nueva, de cero, con manuales ya hechos es otra cosa. Normalmente las multinacionales ya tienen manuales de procedimientos en los cuales si abren una planta nueva te dicen acá tenés la biblioteca de manual de procedimientos.

E: Es más, tienen manual de inducción para el que recién empieza...

Z: Bueno eso es un manual de procedimientos, para una persona que es neófita en los procedimientos leyendo el manual tendría que saber hacer el trabajo, o saber cómo se tendría que hacer. También es de destacar que a la gente de Mantenimiento y servicios se la hizo visitar la planta de Cartocor para ver cómo se ordenan un montón de aspectos en el taller y la idea es seguir capacitándolos.

E: Gracias Eduardo por este tiempo.

Z: Por nada.

ANEXO VI

Entrevista al Ing. Hernán PIRRO, Secretario de Planeamiento de la FRP

Entrevistador: ¿Considera que los servicios de maestranza y el mantenimiento en general que se realiza desde Mantenimiento y Servicios Generales cumple con la demanda actual?

Pirro: Sí, en general se cumple. Hemos estado ajustando distintas cuestiones respecto de tiempos, de personal que había habido bajas en personal que había que reemplazar, pero en general se cumple. Hay un esfuerzo general de todos para que eso se cumpla.

E: ¿Qué canales de comunicación tiene con el Departamento de Servicios Generales como para impartir las directivas?

P: Casualmente ahora se va a establecer todo el sistema, en la puesta en marcha del Plan de Mejoras de Mantenimiento en todos los aspectos. Es en realidad un proyecto de calidad, se va a poner en funcionamiento un sistema que permite trabajar el área de mantenimiento, sea acá en la Facultad, sea en una fábrica, sea en un laboratorio, sea donde sea los mismos lineamientos básicos que se tienen que seguir para desarrollar un área de mantenimiento, cosa que no estaba implementado hasta ahora.

E: Y en cuanto a medios de comunicación, ¿verbales, utiliza el teléfono, correo, WhatsApp?

P: Hoy por hoy estamos en toda una comunicación verbal, de WhatsApp y de teléfono, y de comunicación personales.

E: Si hablando con Edgardo (Jefe del Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales) lo que no tienen todavía es la parte de acceso a internet como para poder tener correo y tampoco hay línea telefónica porque no llega el cableado.

P: Exacto, ahora como tenemos implementado este plan de desarrollo de mantenimiento y que se pone en implementación ya, se van a tirar los cables de datos y los cables de telefonía IP. Entonces ya van a tener disponibilidad de una computadora y de un teléfono para comunicación.

E: Hoy por hoy, digamos a la situación actual o de hoy para atrás, ¿ha tenido inconvenientes con el cumplimiento de una tarea por usar esos canales comunicaciones? ¿con el voz a voz, la comunicación verbal?

P: Inconvenientes si han surgido porque evidentemente en el tema de que son tantas las tareas disímiles y tantos los interlocutores, entre la gente que lo pide, entre el laboratorio que hay que ir a ver, o un aula que está en un momento cerrada y que hay que terminar, para ver una intervención... Entonces los inconvenientes en realidad si surgen en que nos atrasan los tiempos, entre que se pide el requerimiento y que nos ponemos en contacto nosotros internamente para poder realizarlo. Pero ahora todo el mundo, la gente de mantenimiento, todo el personal y todo está dispuesto y continuamente nos estamos intercambiando la información, entonces bajamos, subimos, vamos... Estamos tratando de morigerar ese problema que después se va a solucionar cuando tengamos un canal.

E: Y que sea de uso centralizado, unificado, que todo el mundo lo use...

P: Exacto

E: En caso de emergencia, ¿cómo lo comunica al Jefe del Departamento Mantenimiento y Servicios Generales?

P: Básicamente cuando hay una emergencia lo primero que hago lo llamo por teléfono, tanto a él como a cualquiera de los muchachos y enseguida estamos todos como para ver cuál es el problema, que es lo que paso con el cable (*cortocircuito en cable subterráneo*), lo que paso con el agua (*perdida de presión por rajadura*), cosas que fueron emergencias.

E: ¿Le parece importante contar con un circuito de comunicación unificado que permita registrar las demandas de tareas de mantenimiento, limpieza, etc. entre las distintas Secretarías, áreas vigilancia y el Departamento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales?

P: Sí, totalmente.

E: ¿Se lleva algún tipo de registro de las directivas de trabajo impartidas o el grado de cumplimiento?

P: No, en este momento no. Eso se está implementando a partir del plan de mejoramiento. Lo que hay que tener en cuenta en ese tema es que a lo que el plan de mejoras apunta para la registración es casualmente facilitar y acortar tiempos de comunicación, de ejecución. Que cuando viene la requisición se hace. El tema de la registración viene para que los canales sean lineales digamos, para que tengamos el menor problema de interpretación, porque en el boca a boca aparece el teléfono roto. Pero lo que si vamos a tratar es que sea la menor y necesaria posible. Que no nos vayamos a burocratizar porque si no nos va a jugar en contra.

E: ¿Considera viable la implementación de un sistema de Ordenes de Trabajo?

P: Si por supuesto, porque, a partir de esto, este sistema nuevo que vamos a implementar va a generar: una vez que, con el Jefe de Mantenimiento, con Edgardo, programemos la semana, porque vamos a hacer una programación semanal. Los viernes vamos a programar la semana posterior, una vez que ese programa se encuentre armado lo que vamos a ejecutar son esas acciones con tiempos asignados, con horas asignadas, con personal asignado para cada una de las tareas. Todo eso van a ser ordenes de trabajo que el Jefe va a tener que generar a partir de la programación.

E: ¿Le interesaría contar con un Sistema de Gestión Informatizado que le aporte datos relevantes y útiles a su Secretaría relacionados al área de Mantenimiento y Servicios Generales?

P: Si por supuesto, aparte todo esto va a derivar en eso porque una vez que nosotros tengamos todo eso, tenemos las otras planillas en donde quedan registradas una vez que se realizaron las tareas el tiempo real, la asignación real. La programada es una cosa, pero si nosotros vemos que estamos haciendo una tarea con un personal y a esa tarea le necesitamos acortar los tiempos, probablemente en la mitad reformemos y le asignemos dos para que esos tiempos se nos acorten, todo eso va a hacer a la versatilidad de esa semana. Cuando eso se haga va a quedar registrado. De que tuvimos tanto tiempo con un personal y que los otros tiempos tuvimos que poner dos reforzar y para achicar el tiempo porque necesitábamos tener disponible personal. Todo eso va a quedar registrado.

E: ¿Y qué datos? ¿Quién intervino, quien lo pidió, el tiempo?

P: Exacto. El tiempo asignado, el tiempo real, la cantidad del personal asignado en función a la tarea y la conformidad. Después eso a nosotros nos va a servir para analizar casos similares y decir, para tal cosa necesitamos poner dos personas y no una, para tal cosa necesitamos tanto tiempo, y así.

E: ¿Considera necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Informatizado para mejorar la comunicación con el Departamento?

P: Si. Es lo que se va a implementar ahora.

E: ¿Estaría dispuesto a permitir capacitarse al personal en la aplicación de este?

P: Esta contemplado en el Proyecto la capacitación. En función del avance del programa se darán las capacitaciones correspondientes para el cumplimiento de cada una de las etapas del Plan de Mejoras. Cada una de las etapas del Plan de Mejoras tiene muchas cosas... Funciones, tiempos, procesos, detección de áreas de mejoras, y la capacitación tiende a que en cada uno de esos se realice con las capacitaciones correspondientes.

E: ¿En el sistema o capacitación en general?

P: Capacitación a los agentes.

E: ¿En el funcionamiento del sistema aparte de una capacitación direccionada? Por ejemplo, ¿un electricista conocer las novedades, los avances o saber si está trabajando conforme a norma o no?

P: En las dos, tanto en la aplicación del sistema como en la formación del personal. Nosotros las capacitaciones las necesitamos fuertemente en esas áreas y el área de seguridad, pero todo eso también va conectado con que tenemos una remodelación del taller para que funcione. Taller electromecánico por un lado, está definido. Van a ser dos talleres, un taller de reparación y soldadura; y un taller de mantenimiento eléctrico y después hacer paños de herramientas, mecánica, construcción y eléctrico; depósito de materiales, mecánica, construcción y eléctrico, depósito de elementos de reposición y de elementos de reparación. Todo eso está enmarcado en la intervención edilicia. Una vez que nosotros tengamos definido el lugar del taller vamos a tener que armar todos los sistemas, donde va cada máquina, donde va cada cosa con las demarcaciones en el piso, ir fuertemente sobre la seguridad.

E: ¿Qué recomendaciones o sugerencias podría realizar para el desarrollo del sistema de gestión propuesto en las preguntas anteriores?

P: Bueno acá esta. Nosotros tenemos a grandes rasgos las funciones que van a realizar, el cronograma de actividades semanales, que es un anexo dos. El Anexo I es la requisición, el pedido. El Anexo II son las actividades semanales, se priorizan las tareas, intervenciones, obras de acuerdo con disponibilidad inmediata o futura de elementos, materiales, lo que haga falta porque hay que coordinar, si no tenés los materiales, tenés que coordinar para que te los compren, ahí quedas atado a que los tengas disponibles. Pero si se pide con el tiempo suficiente los vas a tener disponibles para cuando quieras hacer un trabajo.

E: La otra es tener un stock...

P: El stock es relativo, a veces se puede a veces no. Los tiempos también, primero vamos a estimar en el cronograma los tiempos de ejecución. La realización continua o fragmentada, todo eso depende de cómo lo hagamos, si tenemos una intervención que va a ser todos los días dos porque es larga lo haremos así, y si no lo haríamos todo junto. Y a cada tarea le corresponderá la confección de una planilla en donde se enumeran las tareas y los tiempos de ejecución. Ese es el Anexo III, Tiempos de Ejecución. Los tiempos de ejecución van a diferir seguramente de los tiempos asignados.

E: ¡Muchas gracias!

ANEXO VII

Plan de Mejora de Mantenimiento

El presente plan de mejoras tiene como **objetivo**:

- Organizar, priorizar, programar, asignar, coordinar, distribuir y supervisar** la ejecución de las tareas a realizar
- Definir funciones**, tiempos y procesos correspondientes
- Detección** de áreas de mejoras
- Mejoras de procesos**, optimización de tiempos.
- Refuncionalización Edilicia del Área**
- Capacitación** del Personal

TAREAS:

Las tareas realizadas por el Área de Mantenimiento son:

Tareas de **Ejecución Diaria**:

Limpieza de Aulas, Baños, Pasillos, Laboratorios y dependencias administrativas y de los departamentos.

Mejora de Aulas (mobiliario, pizarrones, cañones, pantallas etc.)

Supervisión del buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas de potencia e iluminación, abastecimiento de agua, servicios de desagües sanitarios y pluviales.

Abastecimiento de elementos necesarios para Coffe break, distribución de mobiliario posterior retiro y limpieza del sector, a ejecutarse en los encuentros previstos de acuerdo con el cronograma de actividades suministrado por el Decanato, la Secretaría de Posgrado y la de Extensión, ocasionalmente por otras áreas que lo requieran.

Limpieza de áreas exteriores.

Recolección de Residuos

Tareas de **Ejecución periódica**:

Traslado de Alumnos, Docentes y/o personal de la Regional en los vehículos disponibles al efecto.

Desmalezado del predio.

Retiro de residuos de laboratorios

Verificación de matafuegos y luces de emergencias.

Limpieza de tanques de Agua

Tareas de **Ejecución Programada**:

Intervenciones edilicias:

Pintura, impermeabilizaciones.

Construcciones en general, Ejemplo: cerramiento, muros, ventanas, puertas, ampliaciones, instalaciones eléctricas, internet

Reparaciones:

Instalación Eléctrica, Internet e Intranet, mobiliario, ventiladores, calefactores, cerramientos, cerraduras, elementos de laboratorio, herramientas, etc.

Mantenimiento CEFA-Túnel.

Mantenimiento del playón deportivo y cancha de fútbol.

ORGANIZACIÓN:

Una vez definidas las tareas que se realizan o realizarán deberá organizarse la ejecución de estas mediante un cronograma semanal que será monitoreado desde el Área PLANEAMIENTO

PRIORIZACIÓN:

De acuerdo con el criterio del Área PLANEAMIENTO y disposiciones del Sr. Decano se priorizarán las tareas-obras a realizar. Esta priorización estará reflejada en el cronograma correspondiente.

PROGRAMACIÓN:

De acuerdo con los tiempos estimados de ejecución y disponibilidad de materiales se programarán las tareas-obras a realizar. ES IMPORTANTE COORDINAR CON EL DTO. COMPRAS EL SUMINISTRO DE LOS INSUMOS, MATERIALES HERRAMIENTAS ETC. NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS

ASIGNACIÓN:

La asignación de las tareas a los agentes del Área correspondientes a las intervenciones la realizará el Sr. Jefe de mantenimiento con la supervisión del Área PLANEAMIENTO

COORDINACIÓN:

La coordinación entre el Área de requisición, entiéndase el área que requiere la intervención. Ejemplo:(Departamentos, Secretarías, Cátedras, Laboratorios, biblioteca, cantina centro de estudiantes, etc.) Fecha y Hora de ejecución se coordinará desde el Área PLANEAMIENTO, teniendo en cuenta los Horarios de trabajo del Personal, y Horarios de ocupación de los espacios a intervenir.

DISTRIBUCIÓN:

La distribución de las tareas-obras se realizará teniendo en cuenta las capacidades operativas de los agentes del Área de mantenimiento.

SUPERVISIÓN:

La supervisión de las tareas-obras estarán a cargo del Sr. Jefe de Mantenimiento, debiendo reportar al Área PLANEAMIENTO semanalmente de acuerdo con el cronograma preestablecido.

FUNCIONES:

Es función de las distintas Áreas de requisición SOLICITAR mediante Nota o Mail dirigido al Área PLANEAMIENTO. (Anexo I, REQUISICIÓN DE INTERVENCIÓN), las necesidades e intervenciones relacionadas a tareas de mantenimiento, preservación y/o ampliación edilicia.

Es función del Área PLANEAMIENTO:

Confeccionar el cronograma de actividades semanales (Anexo II, CRONOGRAMA SEMANAL DE ACTIVIDADES) teniendo en cuenta la priorización de tareas-intervenciones-obras de acuerdo con la disponibilidad inmediata o futura de los elementos-materiales a utilizar teniendo en cuenta los tiempos de ejecución de las compras correspondientes.

Es función del Sr. Jefe de Mantenimiento cumplir el cronograma de actividades programado con registro de las modificaciones sufridas en la ejecución como así también la supervisión de los trabajos y vistos de finalización.

TIEMPOS

El Área PLANEAMIENTO, junto con el Sr. Jefe de Mantenimiento estimarán en el cronograma propuesto los tiempos de ejecución de cada intervención, su realización continua o fragmentada. A cada tarea le corresponderá la confección de una planilla donde se enumeren las tareas y tiempos de ejecución. (Anexo III, TIEMPOS DE EJECUCIÓN)

Esta planilla se reportará junto al informe semanal de cumplimiento del cronograma de actividades.

PROCESOS:

Los procesos de ejecución serán monitoreados por el Área PLANEAMIENTO, a efectos de la detección de áreas de mejoras las que una vez detectadas se pondrán en conocimiento del Sr Jefe de Mantenimiento a efectos de realizar el análisis correspondiente y efectuar las rectificaciones pertinentes. A tales efectos se confeccionará una planilla de procesos donde se describirá en forma cronológica los mismos desde el inicio al fin de la intervención. (Anexo IV, PROCESOS)

DETECCIÓN DE AREAS DE MEJORAS:

Consiste en la detección de todo método que permita el mejoramiento y simplificación en la ejecución de las tareas correspondientes.

La detección de áreas de mejoras se realizará en las siguientes:

AREA DE PROCESOS

AREA DE DISTRIBUCION DE TAREAS

AREA DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

AREA DE ASIGNACIÓN DE TIEMPOS

AREA DE TALLER:

EDILICIO

DEPOSITO

HERRAMIENTAS

Se estima conveniente realizar un análisis de las mejoras cada cuatrimestre.

REFUNCIONALIZACIÓN EDILICIA DEL ÁREA

La edificación destinada a mantenimiento se modificará en función de constituir espacios para el funcionamiento de:

Taller general de reparación y soldadura

Taller de mantenimiento eléctrico

Pañol de herramientas

Mecánico

Construcciones

Eléctrico

Depósito de materiales

Mecánicos

Construcciones

Eléctricos

Depósito de elementos de reposición

Depósito de elementos para reparación.

Como primera medida se deberá realizar la limpieza total del área externa e internamente.

Luego se procederá a distribuir los espacios correspondientes con la enumeración anterior.

Se construirán las estanterías, boxes y demás muebles necesarios.

Se demarcarán las áreas de acuerdo con las normas existentes al efecto.

Se realizará un inventario de la totalidad de herramientas, muebles y útiles pertenecientes al sector.

Se confeccionarán los manuales de procedimiento para el manejo de las herramientas e insumos de acuerdo con la normativa existente.

En función del avance del programa se darán las capacitaciones correspondientes para el cumplimiento de cada una de las etapas del plan de mejoras.

Anexo Requisición

[illegible]

Anexo Programación Semanal

CRONOGRAMA SEMANAL DE ACTIVIDADES																			
TAREAS A REALIZAR																			
PREPARACIÓN DE MESAS,PINTADO Y LUADO PARA AULA FISICA	HORARIO	7	8	9	10,30	10,30-11	12	13	14	15	16	17,30	17,30-18	19	20	21	Personal		
Cantidad de mesas (seis)	LUNES 25/02																Silvano		
Pintar las partes metálicas	MARTES 26/02																Silvano		
Lijar y pintar la madera	MIERCOLES 27/02																Silvano		
Colocar cuatro ruedas giratorias por mesa(dos con freno y dos comunes)	JUEVES 28/02																		
	VIERNES 01/03																		
COLOCACIÓN DE PIZARRAS FIBRAS	HORARIO	7	8	9	10,3	10,30-11	12	13	14	15	16	17,30	17,30-18	19	20	21	Personal		
Cantidad de Pizarras 20	LUNES 25/02																Garay-Retamal		
Adhesivar las placas y pizarrones	MARTES 26/02																Garay-Retamal		
Dejar secar	MIERCOLES 27/02																Garay-Retamal		
Unir	JUEVES 28/02																Garay-Retamal		
Atornillar en la parte superior	VIERNES 01/03																Garay-Retamal		
Ventilar el recinto																			

Anexo Tiempos de Ejecución

[illegible]

Anexo Procesos

PROCESOS			
DESARROLLO	TIEMPOS	DIAS	PERSONAL ASIGNADO
Preparación de herramientas	1/2 H	LUNES	UNO
Desarmado de asientos, respaldos y mesas X 5 UNIDADES	1 H	LUNES	UNO
Soldado de reparación	2 HS	LUNES	UNO
Pulir superficies soldadas	1/2 h	LUNES	UNO
Pintado de la estructura metálica	2HS	LUNES	UNO
Preparación de Asientos, respaldos y mesas nuevos	2 HS	MARTES	UNO
Colocación de los mismos	1/2 H	MARTES	UNO
Colocacion de regatones nuevos	1/2 H	MARTES	UNO
Limpieza del area, traslado de los elementos rotos (TOTAL)			
Traslado de los pupitres reparados a las aulas (TOTAL)			
Guardado de herramientas	1/2 H	LUNES	UNO