

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL

TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

**DESCRIPCIÓN DE LOS CANALES INTERNOS DE COMUNICACIÓN. EL
CASO DE LA ASEGURADORA DE RIESGOS DEL TRABAJO (ART) EN LA
UNMDP ACTUALMENTE**

Estudiantes: AMUNAO, Sandra Leonor
BARRAL, Ignacio Fernando
IZZU, Sergio

Director: BASILICO, Diego Hernán, *CP, LA, EAN*

Octubre, 2016

ÍNDICE

Sección	Pág.
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO	iv
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes Históricos	1
1.2. Características de la Universidad Pública Argentina	4
1.3. Tamaño y Comunicación	6
2. HIPÓTESIS	9
3. OBJETIVO GENERAL	9
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
5. JUSTIFICACIÓN	10
6. MARCO TEÓRICO	11
6.1. La Organización desde la Teoría Empresarial	11
6.1.1. Componentes	11
6.2. La Organización como Sistema	13
6.3. La Organización como Sistema Social	14
6.3.1. Elementos	15
6.4. La Coordinación	15
6.5. Flujos de Información	18
6.6. Diferencia entre los Enfoques	20
6.7. Particularidades de la Administración Estatal	22
6.8. La Comunicación como Principio	23
6.8.1. Formas de Comunicación	24
6.8.2. Objetivos de la Comunicación Institucional	24
6.9. La Comunicación como Proceso	25
6.10. Relaciones entre Áreas de la Organización	29
6.11. Diseño de Sistemas de Información	30
6.11.1. La Organización como Sistema de Información	33
6.12. Contenidos de la Comunicación	35
6.12.1. Soportes y Medios de Comunicación	36
7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	38
7.1. Etapa Exploratoria	38
7.2. Ajuste de Metodología	42
7.3. Análisis de Datos	43
8. CONCLUSIÓN	49
9. BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Figura 1. Las siete partes fundamentales de la organización	13
Figura 2. Influencias internas y externas sobre una organización	17
Figura 3. Tipos de comunicación	27
Figura 4. Redes de comunicación	28
Figura 5. Elementos del proceso de la comunicación	32
Figura 6. De la información a la comunicación y a la decisión (de abajo hacia arriba)	37

LISTA DE SIGLAS

UNMDP: Universidad Nacional de Mar del Plata

ART: Aseguradora de Riesgos del Trabajo

DSS: Departamento Servicio Social

PEN: Poder Ejecutivo Nacional

SIU: Sistema de Información Universitaria

D: Docente

ND: Nodocente

FCA: Facultad de Ciencias Agrarias

FAUD: Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño

FD: Facultad de Derecho

FCEyS: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

FH: Facultad de Humanidades

FP: Facultad de Psicología

FCSySS: Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social

CNAI: Colegio Nacional Arturo Illia

DSG: Dirección de Servicios Generales

CREAP: Centro Regional de Educación Abierta y Permanente

GLOSARIO

Consortio SIU: Está integrado por Universidades Nacionales Públicas y desarrolla soluciones informáticas y brinda servicios para el sistema universitario nacional.

SIU-Mapuche: Sistema de Información para la gestión de recursos humanos y para la liquidación de haberes desarrollado por el Consorcio SIU; recoge toda la información de los empleados y de los cargos de la institución en un Legajo Electrónico Único (sistema integrado) y brinda esa información en interrelación con los suprasistemas de información que posee el Estado Nacional.

Superintendencia de Riesgos del Trabajo: organismo que depende de la Secretaría de Seguridad Social de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Su objetivo primordial es garantizar el efectivo cumplimiento del derecho a la salud y seguridad de la población cuando trabaja.

CREAPs: Son centros educativos de nivel universitario, que tienen la facultad de operar como unidad de recursos pedagógicos para la promoción cultural y educativa en el ámbito local o regional, donde se generan interacciones de carácter universitario, se prestan servicios a los usuarios, se apoya, guía, complementa y estimula el proceso educativo (Anteproyecto Proyecto Universidad Abierta, 1986, UNMDP).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teóricamente, el primer paso en el diseño de una organización es formalizar los roles institucionales a través de una estructura formal en la que se definen las expectativas sobre la actitud (de hacer; de no hacer; de poder hacer; etc.) de la persona que lo ocupa. A su vez, el primer proceso al que un integrante nuevo de una organización se somete es el de “comunicación”: cuando se le informa sobre las características del rol que va a ocupar (a través de un manual de misiones y funciones, curso de capacitación, etc.). Pero la UNMDP no fue creada con su forma actual, sino que la adquirió con el devenir de la existencia institucional y, permanentemente, continúa cambiando.

1.1. Antecedentes Históricos

Los antecedentes de la actual Universidad Nacional de Mar del Plata se remontan hasta la creación de la Universidad de la Provincia de Buenos Aires en el año 1961, y al nacimiento del Instituto Universitario Libre (antecedente de la Universidad Católica de Mar del Plata), en el año 1958.

El contexto en el que aparece el primer antecedente de educación superior en Mar del Plata se enmarca en el debate “Laica o Libre”, en el que el monopolio del otorgamiento de títulos habilitantes por parte de las Universidades Públicas es atacado, conformando uno de los hitos más significativos en la pérdida de la hegemonía de estas instituciones.

Si una universidad pública conforma su identidad basándose en el proyecto de nación que define un país, y su correspondiente organización económica y social, en la ciudad de Mar del Plata durante este período se conforma su matriz productiva y turística que, consecuentemente, desarrolla una importante actividad comercial. La actividad empresarial, basada en empresas familiares importantes, se nuclea en la Unión del Comercio, la Industria y la Producción

(UCIP), quien es un actor social fundamental en el impulso a la creación de una universidad de carácter público en la ciudad.

Por pedido especial del por entonces Ministro de Educación de la Provincia de Buenos Aires, Dr. Ataúlfo Pérez Aznar (quien luego sería el primer Rector en el año 1962), la UCIP se constituyó en la entidad organizadora de la primer Asamblea para constituir la Comisión Cooperadora de la Universidad Provincial. Según la fuente consultada, esa primera asamblea estaba motivada por diversos objetivos: "(...) se buscará una formación humanista en los estudios y de subsanar el déficit de personas capacitadas para impartir enseñanza, la creación de una Facultad de Medicina sobre la base de la habilitación del Hospital Regional y la realización de cursos de verano (...)".

El clima de creciente agitación social, producto de las inestabilidades políticas de alcance nacional, repercutió de manera más profunda aún en el clima universitario marplatense. Más allá, el Mayo Francés impacta fuertemente en los ámbitos universitarios de todo el mundo y Mar del Plata no tiene por qué ser la excepción. A nivel nacional se agudiza con el Cordobazo, el que se considera uno de los puntos máximos de alianza entre los trabajadores y los estudiantes en la República Argentina.

Las relaciones entre conocimiento e información, por un lado y, por otro lado, entre formación y ciudadanía, son conceptos expuestos por de Souza Santos ¹ que creemos son de utilidad para comprender el contexto del desarrollo de la universidad en Mar del Plata, por considerarla una organización en donde los Fines y las Funciones sociales que encarna son de mayor relevancia que la forma en como realiza el conjunto de sus actividades.

¹ Boaventura de Souza Santos. Nació en Coimbra (Portugal) en 1940. Es Doctor en Sociología del Derecho. Se lo considera un intelectual con reconocimiento internacional en el área de ciencias sociales.

El desarrollo económico en esta etapa impulsa el más marcado crecimiento que ha vivido la ciudad hasta el momento, y éste, obliga a pensar su planeamiento a futuro en varios aspectos que van desde lo edilicio/urbanístico hasta la formación de profesionales que analicen e intervengan en el fomento de las actividades económicas mencionadas. Paralelamente, la sociedad necesita de dirigentes políticos que lleven adelante la administración de la ciudad, quienes encontrarán un lugar natural en los claustros universitarios.

En la década del sesenta y del setenta, Argentina experimenta uno de los puntos más álgidos en el choque entre diferentes proyectos de nación, los cuales reflejan y construyen sus sustentos políticos e ideológicos, también y principalmente, en el ámbito universitario, provocando profundos choques de poder marcados por una violencia política sin precedentes, característica de esos años.

De esta manera, los grupos que tenían diferentes orígenes ideológicos habitaban los espacios universitarios y se disputaban el control de ambas instituciones universitarias. Como consecuencia de estos enfrentamientos, y en el contexto en que el proyecto de fusionar ambas instituciones unificaría y concentraría el poder en la Universidad Nacional, se sucedieron hechos que marcarían el perfil de la universidad que se construiría durante la dictadura, y que heredaría la democracia, y sobre el cual se desarrollaría el proceso de normalización, una vez restaurado el orden democrático.

Este proceso culminaría con la sanción del primer estatuto propio de la UNMDP, en el año 1990, coincidiendo con la inauguración de la década en donde el neoliberalismo globalizado atacó profundamente a la Universidad Pública.

Particularmente la Universidad Nacional de Mar del Plata, en menos de 10 años de democracia, tuvo que salir de la etapa del Estado de facto (arrastrando

su propio pasado reciente), normalizarse, constituir sus claustros y dictar un Estatuto propio. Casi inmediatamente después de construir una Universidad con este perfil, el paradigma mundial sobre educación superior fue hegemonizado por el neoliberalismo y se produjeron transformaciones muy profundas.

En este trabajo, la Universidad Nacional de Mar del Plata se analiza como una organización que surge en un contexto socio-histórico particular y que evoluciona y muta su forma con el transcurrir de la experiencia y de la historia institucional.

1.2. Características de la Universidad Pública Argentina

Creemos que la UNMDP, como Universidad Pública, en el modelo argentino (diferenciado por su gratuidad, ingreso irrestricto, cogobierno, políticas de extensión, entre otras), hijo de la Reforma Universitaria del año 1918, es una organización estructurada de manera democrática. Desde este hito histórico, el carácter de las universidades nacionales en Argentina se fue perfilando, además de con una enorme base democrática, contrario a la “burocratización” propia del estereotipo de Administración Pública Estatal. Como ejemplos podemos mencionar que uno de los principales reclamos de la Reforma del 18 consistía en exigir la libertad de designar a los docentes por parte de los universitarios, en lugar de la designación por parte del Poder Ejecutivo de un miembro de una terna elevada por ella; la libertad de cátedra; las cátedras paralelas; etc.

Las herramientas de análisis que aportan la Teoría de la Administración de las Organizaciones, en su construcción histórica, parte del estudio de la organización en el marco del sistema socio-económico imperante (el capitalismo); es decir, inicia por la “empresa”.

Para que estos análisis sean aplicables a organizaciones complejas como las universidades, de manera realista y efectiva, es imprescindible no soslayar las diferencias que existen entre las organizaciones “empresas” y las organizaciones “universidades”.

En líneas muy generales, y para caracterizar las diferencias entre estas dos formas de organizaciones que nos interesa contrastar, la empresa mantiene siempre una continuidad en la línea jerárquica (una única línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos) y en la construcción y transmisión de las decisiones. Se organiza a través de una racionalidad unívoca, la que surge mediante la autoridad del propietario o de quien él le encomiende la tarea.

La forma social de la organización empresa está configurada para perseguir fines específicos, que referencian el accionar de todos los integrantes de la organización. Estos fines específicos son unívocamente establecidos por el ápice estratégico, cuyos miembros están identificados y no varían respondiendo a factores externos por fuera de los de este grupo.

La universidad, en tanto organización que trabaja sobre la generación y transmisión de conocimientos académicos de avanzada, es una organización altamente compleja, en la que el núcleo operativo está conformado por trabajadores con un alto nivel de especialización, basado en el conocimiento experto, dando como resultado una organización de *base pesada*². Desde esta definición, las organizaciones académicas cambian lenta e incrementalmente, bajo una lógica en la que se confrontan, por un lado, tendencias de continuidad y cambio, y por otro, fuerzas de integración y desintegración, siempre en debate en razón de los cambios en el entorno social y científico (Clark, 1981).

² Con esta expresión (Clark, 1981) se hace referencia a que el Núcleo Operativo en este tipo de organizaciones, al poseer el conocimiento experto necesario para desarrollar este tipo de trabajo, mantiene un alto nivel de autonomía en relación al Ápice Estratégico (o Dirección) en la supervisión y control de sus actividades, razón por la cual tienen mucho poder.

Este enfoque, desarrollado sobre las universidades en un sentido genérico aplicable en cualquier país del mundo, se enriquece y complejiza aún más cuando se agregan los elementos del modelo de Universidad Pública en Argentina que, producto de los postulados de la Reforma Universitaria de 1918, mantiene una distribución muy horizontal del poder y que se refleja en la forma de gobierno a través del cogobierno de una gran cantidad de sectores de la comunidad universitaria. Más aún, el status jurídico de “relación de empleo autorregulada” propia de este modelo, sumado a que el financiamiento proviene esencialmente del Estado Nacional y es otorgado por el Congreso de la Nación, le confiere una autonomía aún más marcada que similares instituciones de educación superior en el resto del mundo.

Para insistir en este sentido, a diferencia de la mayoría de las universidades del mundo, en la Argentina, los Estudiantes, los Graduados, y los Trabajadores (Docentes³ y Nodocentes⁴) también son parte de las decisiones institucionales, integrando el ápice estratégico a través de la representación en los órganos de cogobierno.

1.3. Tamaño y Comunicación

La UNMDP tiene dimensiones enormes. Como organización, es la segunda empleadora de la ciudad de Mar del Plata, territorialmente está muy desconcentrada (varias sedes en la ciudad cabecera, la Facultad de Ciencias Agrarias en la ciudad de Balcarce, los CREAPs, etc.), y se impulsan y deciden muchas actividades en cada una de estas subunidades. Por estas razones, la comunicación institucional interna, toma una importancia aún mayor que en otras organizaciones.

³ Trabajadores encuadrados en el Decreto PEN N° 1246/15.

⁴ Trabajadores encuadrados en el Decreto PEN N° 366/06.

La falta de formalización de las actividades en la UNMDP impide conocer el proceso comunicacional interno de forma directa. Los únicos instrumentos legales de estructuración datan de finales de la década del setenta y de los primeros años de la del ochenta, representando un porcentaje mínimo de estructuración en las actividades de la organización.

Los sistemas de información son el sistema nervioso central de toda estructura organizativa, se superponen a toda la estructura y a su funcionamiento. Comunicar es el principio para que toda organización funcione como un todo.

En una universidad, la comunicación interna cumple principalmente la función de coordinar acciones y no la función de “control”. Como la comunicación sirve para coordinar acciones, debe fluir en todos los sentidos: de arriba abajo, de abajo arriba, y horizontalmente, dando como resultado una red de comunicación que enlaza los elementos componentes de la organización variando el contenido de la información transmitida y la dirección de la misma según el tipo particular de interacción entre las partes.

La comunicación persigue armonizar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores, o mover a las personas a hacer algo que no harían espontáneamente, para el logro de los fines múltiples propios de una universidad. Se diferencia, de esta manera, del simple envío de información unilateral del que no se espera (ni interesa) que llegue una respuesta o confirmación del mensaje que indique que se accionará en concordancia con lo transmitido.

En los procesos de comunicación en organizaciones como la UNMDP intervienen múltiples factores: la multiplicidad de ámbitos en los que se desarrolla la comunicación (Facultades, Rectorado, otras dependencias), la distancia física (ya mencionamos la distribución territorial), los diferentes

soportes utilizados para comunicarse (comunicación verbal directa, teléfono, correos electrónicos, expedientes, actos administrativos, etc.), los niveles de comprensión de los interlocutores, sus experiencias anteriores, su personalidad, sus motivaciones para comunicar, el conocimiento de los hechos o de la situación que ha suscitado la comunicación, etc., además de factores de grupo: el número y diversidad de los interlocutores reales o potenciales, las redes de comunicación, el peso de la jerarquía, las estrategias de los individuos y las de los grupos, etc.

En una universidad pública, es importante que la información le añada valor a la cadena para convertir las actividades de la organización en algo dirigido a cumplir con la función social, basada en valores humanistas, que ésta postula. Entonces, es más que importante que la organización comunique estos valores para que cualquier empleado pueda ajustar sus acciones en virtud de cumplir con éstos, cuando las situaciones extraordinarias así lo ameriten.

A raíz de lo mencionado y en virtud de las características de la red de comunicación que tiene la Universidad es que para este trabajo se seleccionó un canal particular de comunicación: El vinculado a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) en la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) para poder hacer una investigación que describa la situación comunicacional interna en la universidad en la actualidad.

2. HIPÓTESIS

La existencia de comunicación informal referida a los aspectos de la ART en la UNMDP es una necesidad para actuar en caso de accidente de trabajo en una organización universitaria.

3. OBJETIVO GENERAL

- Describir los canales actuales de comunicación de la información referida a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) en la UNMDP.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos componentes del sistema de comunicación sobre la ART.
- Identificar los actores intervinientes y sus papeles en la comunicación.
- Identificar los dispositivos por los que circula la información.
- Identificar los canales de feedback.
- Identificar la forma que adopta la estructura de los canales de comunicación.

5. JUSTIFICACIÓN

Partiendo del análisis que la Universidad Nacional de Mar del Plata, en tanto organización, evoluciona y muta su forma con el transcurrir de la experiencia y de la historia institucional, sumado al carácter democrático de la conformación de su autoridad que no formaliza los papeles institucionales de menor jerarquía (Mayntz, 1967: 77), entendemos que la falta de formalización de un sistema de información implica que existe una red de comunicación informal que es por donde fluye la información necesaria para coordinar las diferentes actividades en que se divide el trabajo.

El enfocarnos en el estudio de la comunicación de todo lo relacionado con la ART nos ofrece un tema que tiene las características, por un lado amplias: de incumbir a todos los asalariados de la UNMDP, y que responde a una obligación legal ineludible (Ley 24557, Artículo 2, Inciso 1.a) que surge de un marco normativo externo a la organización; y por otro lado acotadas: que se comunica por canales que involucran a pocos agentes y pocas dependencias; y que abarca tanto a la Unidad Central (Rectorado y sus dependencias) como a las Unidades Académicas (Facultades), es decir, a todos los subsistemas de la organización.

En una organización como esta, que tiene multiplicidad de fines, para que los actores pertinentes puedan mejorar la comunicación interna referida a la ART en la UNMDP, es necesario conocer cómo son y cómo funcionan los canales de información y comunicación en la organización.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. La Organización desde la Teoría Empresarial

La estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984: 26).

6.1.1. Componentes

Los componentes fundamentales de una organización son un núcleo de operarios que realizan el trabajo de producción de productos y servicios, un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan de la coordinación del trabajo de la organización, la ideología y, los sistemas de información a modo de imagen superpuesta sobre la organización.

En el caso de los sistemas de información no se trata de un halo como la ideología, sino que dado el nivel de desarrollo y necesidad de los sistemas de información y toda la tecnología que conllevan para el funcionamiento de las organizaciones, es incorporado como una parte más de la organización. Esta parte llevará asociada, como las demás, un mecanismo de coordinación, un nuevo diseño y una nueva configuración estructural (Gil Estallo, 1999: 53).

Así pues, distinguimos entre:

Núcleo Operativo: en la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción.
- Transforman los insumos en producción.

- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

La Dirección: formada por Directivos y Analistas. Los primeros ocupan el estrato superior de la jerarquía, el *ápice estratégico*. Los que se sitúan por debajo de éstos y vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando, constituyen la *línea media*. Los segundos están formados por la *tecnoestructura* que analizan el trabajo, establecen los sistemas de planificación y control y estudian al personal; y el *staff de apoyo* que ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

La Ideología: son las tradiciones y creencias que distinguen a una organización de otra. Infunden una cierta vida a su propia estructura.

Los Sistemas de Información: es el sistema nervioso central de toda estructura organizativa sobre la base de la tecnología de la información implantada en una empresa (se superpone a toda la estructura y a su funcionamiento). Figura 1, pág. 13.

El ápice estratégico, la línea media y el núcleo de operaciones aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectados mediante una única línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el *staff* de apoyo están situados a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto. La ideología, a modo de halo, envuelve a toda la organización confiriéndole su propia personalidad y los sistemas de información, se superponen a toda la estructura y a su funcionamiento (Gil Estallo, 1999: 54).

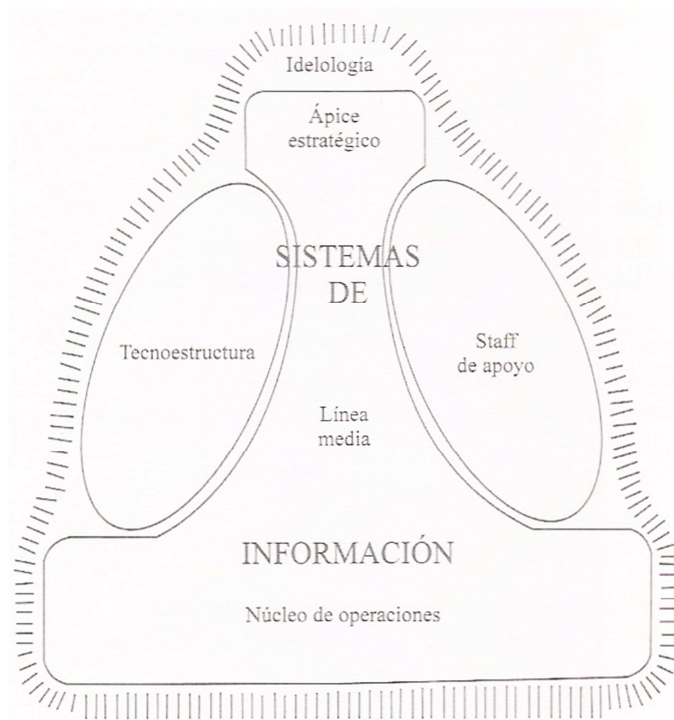


Figura 1. Las siete partes fundamentales de la organización
 Adaptado de Mintzberg (1991, 114). Tomado de Gil Estallo, MA. Dirigir y organizar en la sociedad de la información

6.2. La Organización como Sistema

La teoría de la administración utiliza el concepto de los sistemas para explicar a las organizaciones como un conjunto de acciones y conductas interrelacionadas. Desde un punto de vista analítico se propone la existencia de subconjuntos que presentan atributos y funciones diferenciables y que por lo tanto hacen necesaria la distinción entre las variables específicas que intervienen en el comportamiento de cada subsistema. Las categorías analíticas que suelen utilizarse para diferenciar entre las partes componentes del sistema organización, son las siguientes:

- a) las funciones y acciones proyectadas (relación entre metas y programa);
- b) las estructuras formales (especialización y niveles jerárquicos);

- c) los agrupamientos sociales (roles y posiciones derivadas de la interacción entre los miembros);
- d) el medio físico y tecnológico (procesos productivos).

A partir de esa diferenciación se plantea la necesidad lógica de estudiar la interacción entre los subsistemas, para lo cual se introducen en el análisis a los procesos que sirven como "ligamentos" o enlaces entre los subconjuntos que operan en la institución. Estas relaciones se mantienen por medio de los procesos de comunicación, influencia y decisión, a través de los cuales se define la particular estructura que adopta el sistema para su funcionamiento, es decir su organización interna (Etkin, 1978: 16).

6.3. La Organización como Sistema Social

La propagación de las organizaciones plantea para la sociología tres grandes temas importantes, que se distinguen según procedan del individuo, de la organización singular o de la sociedad como un todo (Mayntz, 1967: 32).

El análisis propuesto por Mayntz parte de la sociedad y se pregunta por determinados efectos de una malla de organizaciones de ciertas características. Estos efectos, son de naturaleza tanto positiva como negativa, y no es raro que sean contrapuestos. Se pregunta, por ejemplo, hasta qué punto la independización de fines singulares en las organizaciones conduce a conflictos en la sociedad y hasta qué punto se ve compensada esta tendencia por el hecho de que las rupturas sociales sean reparadas por una multiplicidad de organizaciones cuyos círculos de miembros se solapan. De una manera similar se tendría que ponderar el hecho innegable de la elevación de la eficiencia por la cooperación orientada a un fin y basada en la división del trabajo en las organizaciones frente al peligro de una sobreorganización paralizante (por ejemplo, la burocratización en sentido peyorativo) (Mayntz, 1967: 33).

6.3.1. Elementos

Si se considera una organización como un sistema social encaminado a un objetivo, entonces hay que comprobar, en primer lugar, cuáles son sus elementos. Los materiales concretos (partes, unidades) de que está constituida la organización son personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de estas actividades e interacciones. Del espesor y naturaleza de la red de relaciones entre las personas o grupos de personas depende lo autónomas que sean las partes singulares de una organización (Mayntz, 1967: 54).

6.4. La Coordinación

Los mecanismos de coordinación son los que nos ayudan a aglutinar la estructura, a mantenerla unida. Estos mecanismos requieren de muchos medios que afectan al control, a la coordinación y a la propia comunicación. Para llevar a cabo una buena administración hay que planificar, organizar, dirigir, seleccionar al personal, informarse, *comunicar* y controlar. Todos estos elementos llevan a formar un todo indisoluble que son el principio para que la organización funcione como un todo (Gil Estallo, 1999: 56).

Desde el nivel operativo existe una división del trabajo (actividad física, real, medible, tangible) que depende de la misión de la empresa, hasta la del nivel estratégico (menos real, intangible, etérea muchas veces, no medible, sí observable) y la coordinación, que supone analizar las relaciones que se establecerán entre las diversas partes de la organización, las personas y las diferentes áreas de trabajo.

Las personas, son las que crean, promueven, hacen viable y hacen funcionar cualquier proyecto organizativo, donde algunos quizás pueden ser

influyentes y funcionar como una “coalición interna”. Un sistema dentro del cual personas rivalizan entre sí, que predetermina y marca la distribución de poder en la organización.

También hay personas en el exterior que tratan de ejercer su influencia (Ej.: sindicatos, gobierno, grupos con intereses especiales); es la “coalición externa”.

Estas son las personas que crearán, harán o no funcionar la organización, la promoverán y la cerrarán, personas que estarán, en cuanto a la coalición interna de la empresa, situados en una de sus partes y que utilizarán un mecanismo u otro de coordinación en su relación con las demás y que recibirán influencia de la coalición externa para llevar a cabo su actividad. Figura 2, pág. 17.

Las partes componentes de una estructura presentan distintos grados de interdependencia. Dichas relaciones pueden ser:

- a) causales
- b) relaciones recíprocas o circulares
- c) las interdependencias globales

Frente a estas interdependencias, la organización desarrolla distintos mecanismos de coordinación. Ello requiere un análisis previo de las situaciones que puedan plantearse y sus respectivas consecuencias, resolviéndolas mediante la definición previa de las respuestas que corresponden en cada caso para minimizar los posibles conflictos derivados de la interacción entre sectores y procesos. De acuerdo con los medios utilizados puede distinguirse entre:

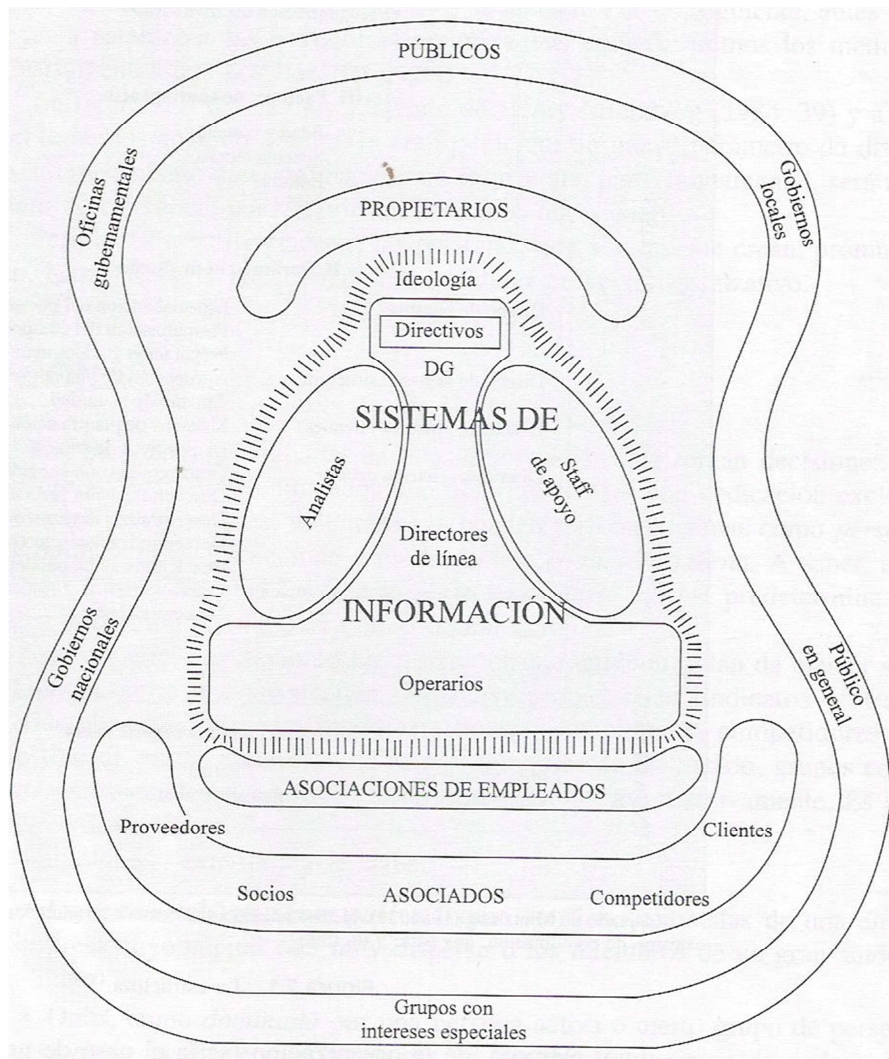


Figura 2. Influencias internas y externas sobre una organización
 Adaptado de Mintzberg (1991, 115). Tomado de Gil Estallo, MA. Dirigir y organizar en la sociedad de la información

- a) la coordinación mediante la normalización, es decir la definición de reglas y rutinas con un alto grado de consistencia interna y que se aplican para situaciones estables y repetitivas y cuyos resultados pueden anticiparse con alto grado de certidumbre;
- b) la coordinación a través de planes, por la cual se establecen programas y proyectos concretos para cada una de las unidades dependientes; a partir de ellos pueden determinarse luego las acciones que deben seguirse en cada sector;

- c) la coordinación por retorno o de ajuste mutuo, que consiste en asegurar un flujo continuo de información sobre los resultados de las acciones de los sectores relacionados, verificando que dichos resultados se mantengan dentro de un rango previamente definido.

Las formas de coordinación mencionadas tienen un elemento básico común que radica en la existencia de una red de comunicación que enlaza los elementos componentes de la estructura, variando el contenido de la información transmitida y la dirección de la misma según el tipo particular de interacción entre las partes. En su versión más sencilla, los canales se utilizan para transmitir instrucciones y obtener como retorno los datos sobre los resultados de sus operaciones. En un nivel más complejo, las redes (que comunican planes, resultados y medición de desvíos) fluyen hacia los centros decisorios y de control que son los responsables de generar acciones correctivas en los recursos y en los programas.

Un esquema más complejo debe incluir otros contenidos en el problema de las comunicaciones cuando se las estudia como un medio de planeamiento y organización, estos factores adicionales se vinculan con la interpretación y el significado que los componentes asignan a los datos procesados, factores que condicionan y se incorporan a los mensajes finalmente transmitidos. La fidelidad en el proceso (la reducción de interferencias) y por lo tanto la efectividad de la coordinación es mayor cuando el diseño de las redes de comunicación permite las relaciones directas, no limitadas a las órdenes, datos e informes estadísticos oficiales, más allá del grado de interdependencia técnica entre las operaciones.

6.5. Flujos de Información

Mintzberg concibe a la organización como un sistema de flujos con vínculos variados y complejos: autoridad formal (organigrama), de material de trabajo

(flujos de materias primas y auxiliares), de información (traslado de datos e informes) y de procesos de decisión (informativos de por sí).

El sistema de flujos de información es considerado para facilitar el cambio en las organizaciones.

Los centros de poder fuera de la autoridad formal pasan por toda la red de comunicación informal que hace al organigrama más flexible al facilitar las comunicaciones y el traslado de la información. Es grande su importancia en las organizaciones tan complejas de hoy. Se ha de encontrar un equilibrio entre la organización formal y la informal y, por consiguiente, con las correspondientes autoridades y, posiblemente, reconocer tanto lo informal como lo formal para no caer en un exceso de ruido en la organización que la haga inviable.

Los flujos virtuales de la información, son un catalizador del cambio en las organizaciones (Gil Estallo, 1999: 67).

Para saber cómo funciona una organización hay que conocer tanto los flujos reales de autoridad como los de los materiales de trabajo, los de información y los de los procesos de decisión.

La información es una fuente de valor en sí misma que apoya todo el proceso, y que contribuye a que éste se lleve a cabo en las mejores condiciones. Así, la información añade valor a la cadena en tanto que convierte las actividades de las organizaciones en algo útil para aquellos a quienes dedican sus esfuerzos. Y, asimismo, apoya y favorece otras actividades auxiliares de la organización, su propia infraestructura, sirve a la gestión de recursos humanos y contribuye al desarrollo de tecnología.

El mundo virtual también genera valor a través de las fases de una cadena de valor virtual: recolección, organización, selección, síntesis, distribución y comercialización de la información son sus etapas. En el desarrollo de ellas, la información desempeña un papel crucial puesto que la organización trata de hacer válida y útil la información misma, más que la actividad, para sus usuarios.

6.6. Diferencia entre los Enfoques

El concepto sociológico de organización designa una formación, mientras que el de la teoría económico-empresarial de la organización designa una actividad o incluso el resultado de esta actividad, una ordenación encaminada hacia un objetivo. Es cierto que la formación que llamamos organización está “organizada”, en el sentido de la teoría económico-empresarial, pero su ser no se agota en su organización. El interés predominante del análisis sociológico no es tampoco el aspecto organizado ni la organización formal, sino la formación social como un todo, con todos los procesos no planificados ni previstos que en ella tienen lugar (Mayntz, 1967: 48)

De que las organizaciones de una sociedad constituyan frente al Estado centros de poder relativamente independientes o sean solamente brazos alargados suyos depende el que la sociedad sea totalitaria o pluralista, en el sentido de la democracia moderna. Y en una Universidad Pública, por su función y fines organizacionales, y por su forma organizativa, debe tender naturalmente a formar no sólo profesionales sino también ciudadanos que, más allá del nivel de excelencia en el desarrollo de sus actividades inherentes a su título, sean garantes, reproductores y amplificadores de una sociedad democrática, tolerante y ética, basada en los valores de una cultura humanística y crítica.

Precisamente porque la forma social de la organización está configurada para perseguir fines específicos, es por lo que puede ser tan peligrosa. Un peligro está en que las organizaciones que han perdido su independencia como centros de poder social son, en manos de un grupo dominante, el medio más eficaz para someter al individuo. Otro peligro está en que la racionalidad interna de la organización no tenga nada que ver con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Por medio de una organización pueden alcanzarse, con la misma eficacia, objetivos nobles que ideas disparatadas. La racionalidad interna de la organización puede por ello confundir a sus miembros incluso acerca de la irracionalidad de un fin. Estos peligros potenciales, así como las repercusiones positivas que lleva consigo la organización en cuanto forma social, ilustran claramente la significación del análisis sociológico de la organización (Mayntz, 1967: 34).

Mientras las grandes organizaciones sean centros de poder independientes, se entrecorten los círculos de sus miembros y tengan que competir por atraerse la lealtad y la energía del individuo, no pueden ligar ni sujetar a sus miembros de una manera total. Por el contrario, si las organizaciones son ajenas a las más heterogéneas esferas de la vida o no son más que los numerosos brazos con los que el Estado domina al individuo, entonces éste, por su cooperación y su dependencia respecto de organizaciones de todas clases, quedará sometido íntegramente a una autoridad soberana.

Creemos que las Universidades Nacionales se reconocen, en amplia medida, en la primera caracterización: claramente se expresa esta independencia en el status legal de la Autonomía y de la Autarquía Universitarias, garantizadas en el artículo 75, inciso 19, de la Constitución Nacional.

6.7. Particularidades de la Administración Estatal

En la administración estatal, las estructuras orgánicas implican la existencia de un conjunto adicional de derechos y responsabilidades cuyo ejercicio y cumplimiento son jurídicamente exigibles. Las consecuencias de las definiciones formales sobre el funcionamiento de las burocracias, en las normas existentes aún cuando las mismas resulten de modelos organizativos que representan sólo de manera incompleta las situaciones que se desean describir o normalizar, es un riesgo. En estos casos, en lugar de aceptar la existencia de factores no previstos en los esquemas formales, se recurre al arbitrio de considerar que la realidad se reduce a lo escrito o previsto oficialmente.

Estas limitaciones pueden llevar a una confusión indebida entre el concepto de procedimientos formalizados y los procesos de normatización en las instituciones altamente burocratizadas. Existe una diferencia y la misma está referida a que en el primer caso las reglas son un medio para orientar las conductas y evitar análisis redundantes ante situaciones repetitivas. En el segundo caso (procesos burocráticos) se trata de reglas dispersas en el tiempo que predominan sobre los resultados. La racionalidad de los actos administrativos se mide por el grado de sumisión a las formas establecidas, detrás de las cuales existe un sistema de sanciones jurídicas que niega la validez de decisiones que se toman fuera de dicho marco restrictivo, aún cuando las mismas mejoren la prestación de los servicios.

Estos son los motivos por los cuales en las burocracias existe un énfasis en la formalización de sus actividades. No se trata de una actitud derivada de la necesidad de hallar mecanismos que aseguren una actividad coordinada, sino de la consecuencia de un marco que sólo acepta como válido y posible a lo escrito y reconocido oficialmente. Este análisis desvirtúa asimismo la creencia que las formas burocráticas de organización son una necesidad derivada de la

complejidad y volumen de operaciones y de la multiplicidad de criterios individuales que coexisten en la institución. En su lugar se suele recurrir a estos mecanismos para salvar la responsabilidad de cada sector que interviene en el trámite porque el sistema evalúa el cumplimiento de las reglas antes que los resultados alcanzados (Etkin, 1978: 51).

Particularmente en las universidades, Clark propone que el cambio fundamental se da en la "base pesada", es decir, en el conocimiento que adopta la forma organizativa de disciplinas. Es un cambio "invisible".

Pero las disciplinas operan dentro de establecimientos, los cuales tienen lógicas y formas de organización diferentes a las disciplinarias. Este cruce entre disciplina y establecimiento postulado por Clark para explicar la profesión académica permite la coexistencia de lógicas contradictorias en el campo de la educación superior.

Mayntz agrega que "determinadas características importantes de la organización solamente aparecen a partir de ciertas magnitudes"; podemos entonces considerar entre las características que afloran en una organización, su manera de comunicar las cosas (normas, procedimientos, ordenes, etc.). Los sistemas de información son una parte más de la organización, esta parte lleva asociada un mecanismo de coordinación, un nuevo diseño y una nueva configuración estructural. Los sistemas de información y comunicación son el sistema nervioso central de toda estructura organizativa que se superpone a toda la estructura y a su funcionamiento.

6.8. La Comunicación como Principio

Comunicar es uno de los principios para que toda organización funcione como un todo. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Y, como mecanismo de coordinación en una organización, requiere

de una mayor atención, más que de control, por sus mismas características. Esta comunicación tiene que ser en varios sentidos (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontalmente) dando como resultado una red de comunicación que enlaza los elementos componentes de la organización variando el contenido de la información transmitida y la dirección de la misma según el tipo particular de interacción entre las partes.

6.8.1. Formas de Comunicación

Las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono o por escrito. Aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendientes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros orientadas hacia el fin de la organización (sin que por esto hayan de carecer de importancia para el acontecer de la organización).

La Tecnología de la Información y la Comunicación (TICs), mediante webs, groupwares (software colaborativo), workflows (flujos de trabajo), data warehouse (almacén de datos), data mining (minería o exploración de datos), intranets e internets, han cambiado el funcionamiento de las organizaciones y, fundamentalmente, la forma de comunicarse.

6.8.2. Objetivos de la Comunicación Institucional

La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras

personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza (Gil-Giner, 1997: 163).

Los procesos de comunicación, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno (Petit, 1984: Cap. 2).

6.9. La Comunicación como Proceso

En un proceso de comunicación intervienen múltiples factores: el lugar o lugares en los que se desarrolla la comunicación, la distancia física, el soporte utilizado para comunicarse, los niveles de comprensión de los interlocutores, sus experiencias anteriores, su personalidad, sus motivaciones para comunicar, el conocimiento de los hechos o de la situación que ha suscitado la comunicación, las palabras elegidas, la manera de expresarse, los gestos, la mímica, las miradas, etc., además de factores de grupo: el número y diversidad de los interlocutores reales o potenciales, las redes de comunicación, el peso de la jerarquía, las estrategias de los individuos y las de los grupos.

Existen diversos mecanismos de comunicación (Petit, 1984: Cap. 2):

1. En cuanto a los *interlocutores*, puede decirse:

Que son muchos y variados en una organización y que no se limitan a intercambios internos.

Que ocupan un lugar en la jerarquía de la organización y en función de este puesto reciben diversas informaciones: técnicas, operativas, organizativas, sociológicas, psicológicas, etc.

Que desarrollan sus propias estrategias de poder a partir de su estatus tanto dentro como fuera de la organización.

2. Tipos de comunicación.

Las comunicaciones pueden ser laterales y/o recíprocas. Una comunicación lateral se produce siempre en el mismo sentido, del emisor (E) al receptor (R). Una recíproca implica a ambas partes mediante un feedback.

La comunicación lateral es más ventajosa por cuanto es más rápida, aparece como más clara y ordenada y para el emisor ejerce una doble función: seguridad psicológica y mantenimiento de cierta distancia con los receptores (protección del poder). Sus inconvenientes son la imprecisión, que acaba afectando a la moral de los participantes, y la insatisfacción que produce.

La comunicación lateral preserva el poder y la independencia, es una utilización estratégica que da lugar a algunos inconvenientes para la organización, para los individuos y para los grupos. No hay comunicación en sentido pleno si no hay feedback.

La comunicación recíproca presenta como ventajas la mayor precisión y exactitud y, por consiguiente, mejor moral: el feedback implica en la relación. Cuanto más recíproco y más tolerante es el clima de la comunicación, tanto menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y es más abundante la información. Presenta los inconvenientes de ser más lenta, de la desprotección del emisor y de ser relativamente ruidosa y desordenada (peligro de caer en la charlatanería).

Los dos tipos de comunicación se dan a la vez. Es predominante uno de ellos. Figura 3, pág. 27.

3. Los canales y las redes de comunicación.

Todas las personas que están en una organización no se pueden comunicar con todas las demás. Las limitaciones más importantes provienen de los soportes utilizados para la comunicación (teléfono, correo, fax, correo electrónico, Intercambio Electrónico de Datos -EDI-, etc.) de las posibilidades de conocimiento y operativas de los individuos y del preceptivo de la

organización, según el cual las informaciones adecuadas han de pasar por los centros de decisión.

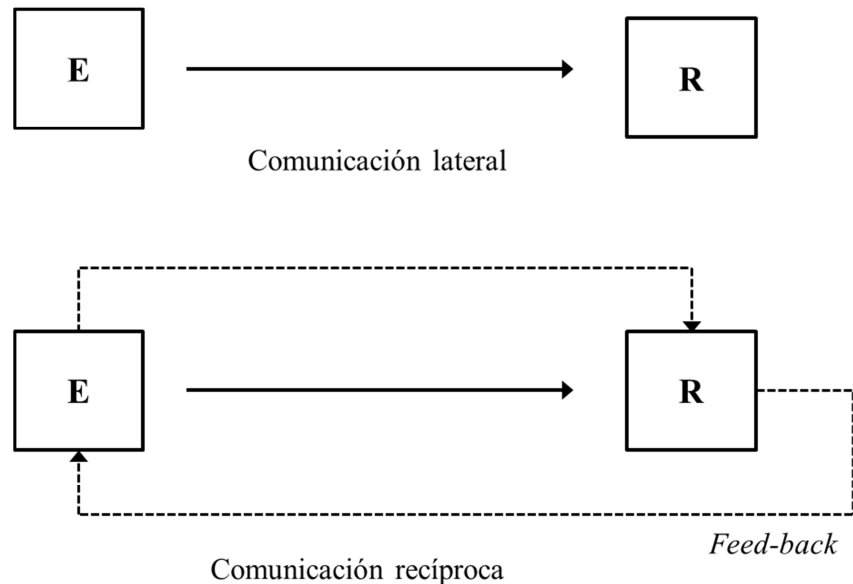


Figura 3. Tipos de comunicación
Tomado de Gil Estallo, MA. Dirigir y organizar en la sociedad de la información.

4. Interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos.

La utilización de los canales de comunicación por los individuos y los grupos da lugar a un uso ambiguo que conduce a dos procesos distintos según Elliott Jaques (Jaques, 1972: 266):

El primero denominado segregación adaptativa, según el cual se crean barreras selectivas a fin de que la comunicación o el usuario lleguen al lugar oportuno de destino sin crear confusión en el resto de la organización.

El segundo llamado segmentación inadaptada, protegiendo a los individuos y a los grupos frente a la confrontación, favoreciendo una estrategia basada en la independencia.

Predomina, según las circunstancias, uno u otro proceso.

La circulación de la información en el interior de los canales no es natural ni mecánica: es el resultado de la influencia de individuos y de grupos que ejercen una verdadera función de “porteros” al controlar algunas secciones de los canales. Los porteros son personas o grupos que interceptan las

comunicaciones. En su actuación influyen su estructura cognitiva y sus motivaciones, estando ambos elementos relacionados.

5. Y, por último, se consideran los *tipos de redes*. Redes que pueden ser centralizadas o circulares.

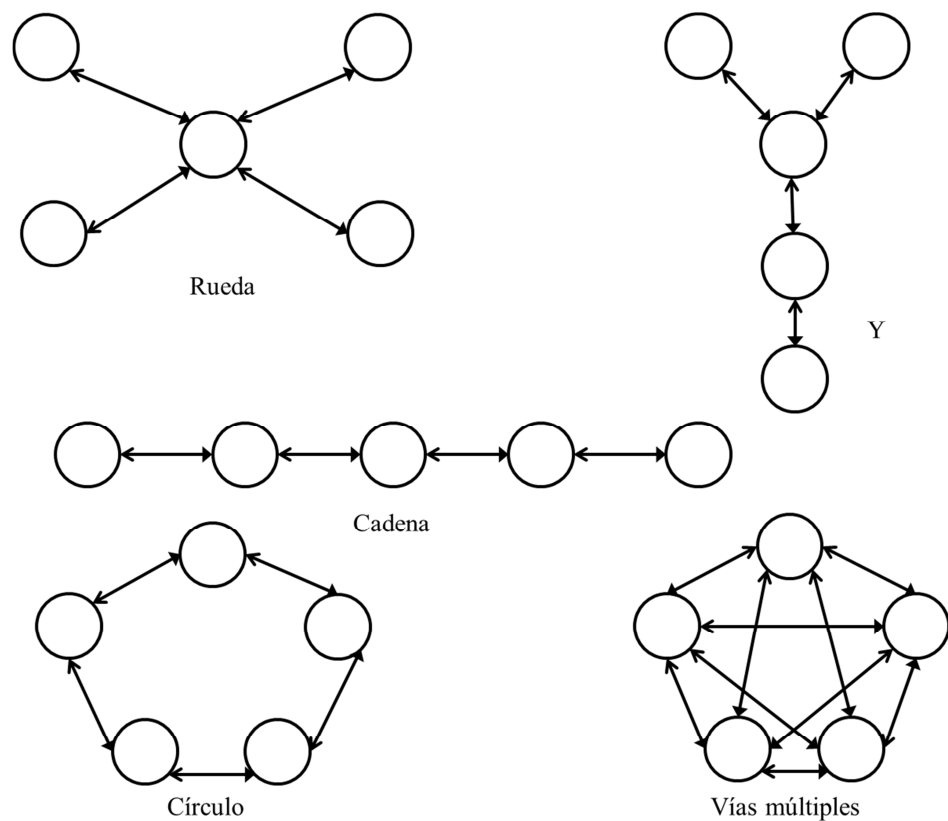


Figura 4. Redes de comunicación
Tomado de Gil Estallo, MA. Dirigir y organizar en la sociedad de la información.

Para conseguir una estructura adecuada de las comunicaciones, las organizaciones tienen que buscar un compromiso entre dos exigencias opuestas: el menor número posible de líneas, de una parte, y las distancias más cortas posibles (enlaces más directos posibles), de otra. “Las comunicaciones que van de una unidad a otra unidad determinada y que entre medias no necesiten ser elaboradas ni registradas, deben transmitirse siempre directamente” (Mayntz, 1967: 123).

Como regla fundamental para la construcción de una estructura de comunicaciones rige, naturalmente, la regla de que cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin. Como los miembros desempeñan papeles distintos y tienen asignados cometidos distintos, no todos necesitan la misma información, es decir, las comunicaciones tienen que estar ordenadas selectivamente (Mayntz, 1967: 123).

6.10. Relaciones entre Áreas de la Organización

Según Etkin, en un esquema de organización, las áreas se relacionan de distintas maneras: por el intercambio y el flujo de información; por las actividades compartidas; por la autoridad y la relación jerárquica; por las tareas de seguimiento y control. Esto lleva a diferentes relaciones estructuradas, tales como: a) “estar comunicados”, por la información; b) “hacer cosas juntos”, por equipos de trabajo; c) “estar supervisados”, por la conducción y otros controles.

A estas formas de conexión se agregan las relaciones con los sectores que prestan servicios comunes a todas las unidades operativas (como el sector de compras, personal, liquidaciones, etc.). Respecto del contexto, en el esquema también se diseñan las relaciones con instituciones, proveedores y clientes y otros actores externos (Etkin, 2000: 155).

Dentro de las áreas básicas de una organización, nosotros nos enfocaremos en la de “Información y Control”. En esta área de actividades se incluyen las unidades cuyas tareas principales son: a) diseñar sistemas de información y b) reunir, procesar y transmitir datos necesarios para la operación de los sectores operativos, la administración y la dirección. No significa que concentre o realice todas estas operaciones. Que la ejecución sea centralizada o no y cuáles tareas quedan en cada sector dependerá de las estrategias de procesamiento de cada organización (Etkin, 2000: 161).

Para entender esta área es conveniente ver la organización como un conjunto de unidades relacionadas, que deben tomar una decisión. Para ello necesitan tanto los datos de su propio sector (planes y resultados), como también los provenientes del sector externo y de otras partes de la organización (Etkin, 2000: 161).

Esta área en cuestión se refiere a las áreas de diseño de sistemas, coordinación de la capacidad de procesamiento disponible en la organización y programación de las actividades necesarias para obtener información genérica, para brindarla a los sectores operativos. Desde esta área se diseña e impulsa un flujo continuado y normalizado de información para las unidades de planeamiento y control de gestión. Puede ser un centro de sistematización de datos, que se integra con las unidades de apoyo de cada unidad operativa (Etkin, 2000: 161).

6.11. Diseño de Sistemas de Información

Existe una cuestión de diseño del sistema en su conjunto, con sus bases y equipos centrales, que coexiste con el procesamiento distribuido. El área central de procesamiento toma los datos (bajo un diseño), los procesa, los integra, edita y distribuye mediante una red de comunicación. En esta área no sólo se incluyen las funciones de procesamiento y distribución sino que también es vital que la información quede almacenada en registros, archivos y bases de datos. Desde la lógica de los sistemas de información estas bases constituyen memorias artificiales de la organización. Son un registro de lo ocurrido (o de lo proyectado) como así también un recurso para la toma de decisiones (Etkin, 2000: 162).

El concepto de realimentación (o feedback) refiere a la organización vista como un sistema que en un contexto incierto y cambiante, incluye mecanismos

de regulación que le permiten mantener su estabilidad y la continuidad de las operaciones. El cambio (innovador) no proviene del control, sino del proceso de evaluación de los resultados. Por este camino también se llega a la noción de organizaciones “que aprenden” o sea, que cambian con la experiencia. Ello permite diferenciarlas de los sistemas cerrados que sólo se reiteran (Etkin, 2000: 162).

El análisis y diseño de sistemas lleva a definir las formas de procesamiento, los circuitos y canales de información. Además, el diseño significa establecer la estructura de procesamiento en la organización y definir las unidades responsables, sus funciones y relaciones en cuanto a sistemas de información. El concepto de red refiere a un diseño que permite a las unidades estar conectadas entre sí y comunicarse en forma directa. El diseño de la red no es sólo un tema técnico, también tiene que ver con la trama de poder e influencias en el sistema (Etkin, 2000: 162).

En lugar de ver la organización como una articulación de tareas o de funciones, ahora la definimos como una red de unidades que se relacionan en el marco de un sistema, unidades que procesan datos e información y que toman decisiones. En este contexto, antes de pensar quién tiene la autoridad o jerarquía formal, la preocupación es ver quiénes están en mejor condición de decidir frente a un problema. El análisis se hace frente a la ubicación de un agente (su cercanía al problema) y la información que llega a través del sistema o está disponible en esa posición. Esta visión forma parte de la lógica del diseño de procesos y sistemas. Como vemos es distinta al criterio de la división formal del trabajo, tal como está presente en el diseño de estructuras funcionales (Etkin, 2000: 162).

En el sistema organización, sus componentes humanos se relacionan por medio de una compleja red de comunicaciones a través de la cual se produce un continuo intercambio de mensaje; de tal manera, el desempeño de los roles

organizacionales no puede entenderse en forma aislada ya que los comportamientos individuales en el sistema son básicamente una manifestación de la efectividad (o del grado de distorsión) con que funcionan dichas relaciones internas o interdependencias derivadas de los procesos de comunicación. Tomando como ejemplo la relación interpersonal, en la Figura 5 se han representado los elementos componentes del proceso de la comunicación, destacando que tanto la decisión de emitir el mensaje, como la elección de sus contenidos se realiza bajo cierto marco de referencia constituido por variables de carácter individual, estructural y de contexto, las cuales también influyen (con diferente intensidad) sobre las conductas que adopta el receptor de acuerdo con sus imágenes, expectativas y el significado que le asigne a la decisión o respuesta al estímulo primario. Esta búsqueda de equivalencia o efectividad entre los mensajes emitidos y recibidos es afectada por las barreras o filtros selectivos de carácter físico (ruido externo), semántico y socio-emotivos que se desarrollan durante la transmisión.

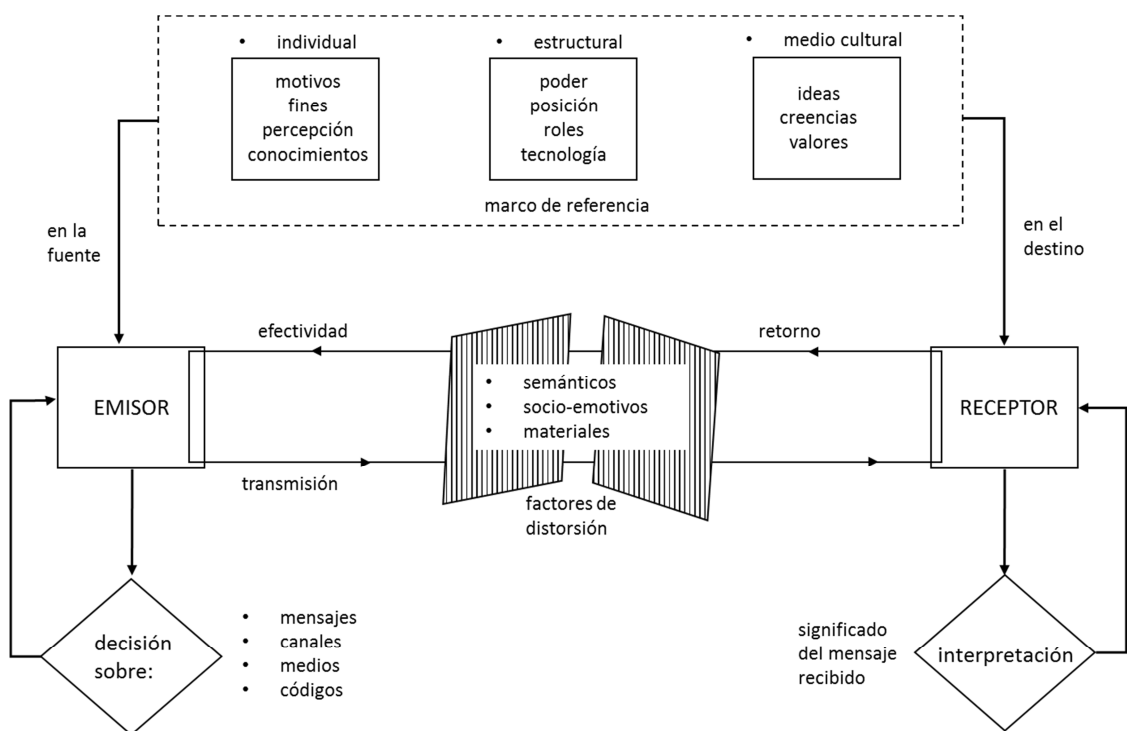


Figura 5. Elementos del proceso de la comunicación
Tomado de Etkin, J. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.

La comunicación es esencialmente un puente de significados entre, por lo menos, dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de comunicación.

El proceso de comunicación involucra los siguientes elementos:

1. Emisor o fuente: Persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
2. Código: Sistema de signos elegidos para el mensaje.
3. Canal: Medio físico por el que circula el mensaje.
4. Receptor o decodificador: Destinatario del mensaje.
5. Contexto: Marco referencial.
6. Mensaje: Conjunto de signos o convenciones (lingüísticos o no) que circulan del emisor al receptor.

6.11.1. La Organización como Sistema de Información

Dejando ahora el nivel interpersonal y analizando la organización como un sistema de información, la misma asume básicamente la forma de una red de comunicaciones que enlaza las entradas y salidas de elementos físicos (materiales y energía) y sus representaciones simbólicas (información). El sistema es entonces el marco integrador, el esquema que está basado en la estructuración de las relaciones y destinado a resolver el problema de la fragmentación de funciones derivada de los procesos organizativos, los cuales no solamente dividen el trabajo sino también la actividad de transformación de datos.

Este flujo de información vincula los sectores en los cuales se originan los datos sobre los resultados de las operaciones con los centros de procesamiento. Las salidas de estos centros proporcionan la información necesaria para que los niveles de decisión puedan estudiar los futuros cursos de acción. Los puntos unidos por dichas redes se utilizan también para el

proceso de comunicación de los planes y la transmisión de los criterios y reglas necesarias para la acción.

La teoría de la información, en la cual se basan las descripciones de estos sistemas, se refiere al proceso por el cual una fuente (emisor, origen) genera señales, símbolos o mensajes para la transmisión a un determinado receptor (destino) con el cual existe una convención acerca del significado de los códigos utilizados en el mensaje. En los modelos de sistemas se considera que los elementos están conectados entre sí no solo por fenómenos físicos como la energía o sustancia, sino fundamentalmente por la interacción simbólica (representación de estados mediante un conjunto de códigos).

En términos de esta teoría, existe organización cuando cada par de elementos está unido por un conjunto de mensajes limitado (no tienen libertad para elegir mensajes alternativos) y por lo tanto su relación es altamente predecible y es posible conocer sus acciones antes que ocurran. La organización mide la magnitud (contingencia) de restricciones espaciales, temporales y funcionales, introducida sobre la compleja variedad de conexiones posible entre las partes. El carácter estructural de una relación está dado por una definición muy estrecha entre los límites dentro de los cuales cada elemento puede elegir su forma de asociación con los restantes (conexión admisible).

Los elementos que deben distinguirse para el análisis de este sistema de información son:

- a) su estructura, es decir el particular diseño que adoptan las relaciones entre los componentes;
- b) los contenidos informativos, que se refieren a los significados involucrados en cada mensaje, de acuerdo con la interpretación convencional de los códigos utilizados;

- c) las formas físicas, es decir los soportes y documentación en los cuales se registran las representaciones simbólicas (información);
- d) el procesamiento, mediante el cual los datos se someten a un proceso de clasificación, cálculo, comparación y su transmisión a través de la estructura.

Los canales de transmisión y el flujo de la documentación se superponen y complementan con las líneas que representan las relaciones jerárquicas y funcionales, a través de las cuales circulan las instrucciones operativas.

6.12. Contenidos de la Comunicación

Las comunicaciones pueden tener contenidos muy variados: centrados en las tareas; en las necesidades psicológicas de los individuos; en la situación en que se encuentre el trabajador en la empresa a través del tiempo (Gil Estallo, 1999: 60).

Estos contenidos deben ser:

- a) *Pertinentes*, comunicación que efectivamente hay que intercambiar para lograr los objetivos de la organización.
- b) Aclarar los *obstáculos* a la pertinencia: parásitos, superfluidad, rutina, sobre abundancia, ritmos, jerga, etc.
- c) Lograr que las informaciones no sean alteradas al pasar por los *porteros*, bien por reducción, por acentuación, por asimilación y/o por consolidación.
- d) Evitar que se produzcan los fenómenos de *absorción de la incertidumbre y del poder*; éstos se producen cuando se comunican los resultados, por ejemplo, de un experimento, pero sin aclarar qué pruebas se han efectuado ni que metodología se ha empleado.
- e) Favorecer la pertinencia de las informaciones analizando *críticamente* la información disponible: es útil, para quién, para qué, en qué momento, etc., e

informando sobre las que faltan: quién las tiene, por qué, cómo ponerlas a disposición de los demás, etc.

Se puede comenzar diseñando un sistema de comunicaciones sobre la base de la información a trasladar y a las personas que la han de recibir mediante un cuadro de doble entrada, y a partir de este simple diseño periódicamente trasladar la información.

Para estar en comunicación *hay que saber, hay que saber hacer y hay que saber estar en comunicación.*

6.12.1. Soportes y Medios de Comunicación

Las organizaciones se comunican con el exterior a través de distintos medios y utilizan distintos soportes, entre ellos, la informática, que no es información ni comunicación, sino un instrumento para elaborarla y, algunas veces, para comunicarla como, por ejemplo, a través del correo electrónico, las webs, intranets, etc.

En suma, la información ha de ser comunicada y ser útil para la toma de decisiones. Su conexión y el proceso secuencial simultáneo o sucesivo se muestran en la siguiente figura (Gil Estallo, 1999: 62).

La comunicación mediante la tecnología es un paso previo a la adaptación mutua total.

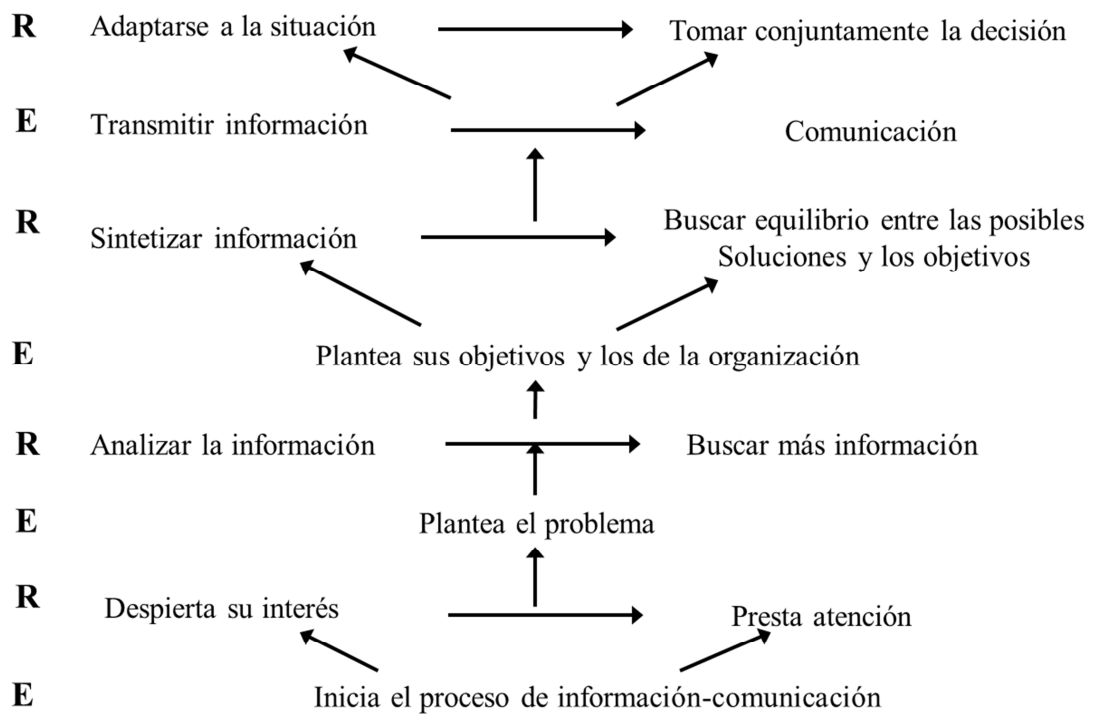


Figura 6. De la información a la comunicación y a la decisión (de abajo hacia arriba)
 Tomado de Gil Estallo, MA. Dirigir y organizar en la sociedad de la información.

7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

7.1. Etapa exploratoria

Se realizará una investigación de campo mediante una entrevista realizada directamente sobre los responsables/encargados relacionados con la ART en la UNMDP. Se recabará la información para indagar en los aspectos que puedan dar respuesta a lo planteado en los Objetivos Específicos. En este trabajo no se analizará el contenido de los mensajes, sólo los canales utilizados.

El DSS es un área enmarcada en la órbita de la Secretaría de Relaciones Laborales Universitarias, secretaría dependiente del Rector, y es la que aglutina todas las cuestiones relacionadas con el personal de la UNMDP.

Para relevar los primeros elementos del sistema de comunicación en todo lo relacionado con la ART, se creyó pertinente entrevistar a la Directora del DSS en primer lugar, dado que es el área en el que se ha institucionalizado toda la información y los canales de comunicación (tanto hacia el sector externo de la organización como hacia el interno).

Mediante la realización de esta entrevista a la responsable del área Departamento Servicio Social, cuyo personal es el encargado de gestionar administrativamente todo lo relacionado con la ART en la UNMDP, buscamos: identificar las unidades responsables participantes en estos circuitos; definir las relaciones de cada una de estas áreas respecto del sistema de comunicación; relevar los flujos de comunicación. También se indagará sobre la forma en que se almacena la información (dónde; seguridad informática; hardware), así como los dispositivos utilizados para comunicar la información necesaria para actuar en un caso de accidente laboral.

Como no existe comunicación sino hay feedback se realizarán entrevistas a los responsables de las unidades que integran los canales de comunicación de lo concerniente a los temas de la ART, para indagar sobre el funcionamiento de estos canales, cómo es la llegada de la información y de cómo es la repuesta al mensaje recibido.

Entrevista a la Directora del Departamento Servicio Social

¿Cómo se elige la ART la UNMDP? ¿Por qué período?

Se selecciona por Licitación. La UNMDP tuvo sólo dos ART a lo largo de su historia: “Provincia ART” y “Prevención ART”. Esta última quebró. Desde el año 1997 la aseguradora volvió a ser Provincia ART. La renovación es anual y automática.

¿Cómo se realiza la comunicación con los prestadores de la ART?

No la mantiene directamente la UNMDP. La ART se comunica con los prestadores médicos. A excepción de cuando se envía la denuncia del accidente, vía fax o correo electrónico: se anoticia el DSS del accidente laboral, confecciona el Formulario de Atención, se realiza la denuncia y se envía a la ART; la ART y las prestadoras médicas se comunican con el accidentado; el DSS realiza el seguimiento permanente a través de la información generada por la aseguradora, la que es publicada mediante acceso web; finalmente, recibe el Certificado de Alta para que el empleado retome su actividad.

En cuanto a la cuestión económica, el DSS tramita el pago dinerario emitido por la ART, en virtud de que la UNMDP se hace cargo de continuar abonando íntegramente el salario de los accidentados. Esta actividad se

realiza mensualmente, y en aquellos casos en que hayan transcurrido un mínimo de diez días de la fecha de alta médica.

En relación con la ART: ¿la comunicación y la transmisión de información se realiza a través de algún sistema informático?

No, ninguno. El DSS se comunica de manera telefónica, por fax o por correo electrónico.

El DSS recibe información oportuna (notificaciones, novedades y modificaciones) a través de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, mediante el soporte “Planilla Electrónica”.

¿Es una obligación o un derecho para el trabajador, ante un siniestro de trabajo, recibir cobertura de la ART? ¿O ambas?

Ambas cosas. Si el DSS toma conocimiento de que un trabajador sufrió un accidente de trabajo y no hizo la denuncia, le solicita que explicita por nota los motivos.

¿Hay personal designado formalmente en las Unidades Académicas a los que se pueda acudir en caso de siniestro o consulta?

Formalmente no. Actualmente en las Unidades Académicas son, en relación al personal docente, los responsables de los Departamentos Docencia. En cuanto al personal Nodocente, los responsables de las Secretarías Administrativas. Sino aquellos en los que deleguen la función.

Para las áreas desconcentradas geográficamente de la Unidad Central (CNAI, DSG), se utiliza el criterio de interactuar con el funcionario que firma los servicios del personal. En el edificio del Rectorado, en donde funciona el DSS, la comunicación es personal.

El objetivo principal es que haya alguien que tenga conocimiento del procedimiento en cada lugar en donde haya trabajadores de la UNMDP prestando servicios.

¿La información que el DSS recibe de la ART es clara y frecuente?

La ART Provincia dispone de un sitio web mediante el que la UNMDP recibe toda la información necesaria. Por ejemplo, diariamente, por este sitio se consulta la evolución de los casos cubiertos.

Luego de producirse el alta médica, ¿se consulta con el accidentado su grado de satisfacción con el servicio?

No. En caso de no estar conforme, firma el alta médica en disconformidad. Si considera que su lesión persiste, puede reingresar al proceso. El derecho al reingreso por persistencia de lesión tiene un período de dos años.

¿Con cuáles áreas formales se relaciona el DSS en el circuito administrativo de la ART?

Dirección de Personal Docente, Dirección de Personal No Docente, Departamento Liquidaciones, Tesorería, Unidades Académicas, Depto. Impositivo y Previsional.

¿Cuáles son las dependencias que registran los datos relacionados a la ART en el sistema de gestión de personal SIU-Mapuche?

La Dirección de Personal Docente y la Dirección de Personal No Docente.

¿El DSS insume o incorpora datos de otros sistemas?

Sólo consulta por pantalla. Se tiene un acceso limitado al SIU-Mapuche.

Se ingresan datos que impactan en la liquidación de haberes.

¿Cómo se registra y procesa la información que genera el DSS? ¿Dónde se guarda físicamente? ¿Cómo se protege la información?

Se registra en soporte informático, en las propias computadoras de escritorio del DSS (dos unidades) y se resguardan los datos mediante la realización periódica de un backup en un pendrive. En soporte papel sólo se archivan los documentos de respaldo de la información registrada, los cuales tienen cierto período de resguardo obligatorio.

¿Cuáles son los soportes que utilizan para la comunicación relativa a la ART?

Afiches, teléfono, fax, correo electrónico, internet.

7.2. Ajuste de la Metodología

Luego de recabados estos primeros datos, nos percatamos que el universo que íbamos identificando era abarcable en su totalidad a través de la realización de entrevistas a los actores. Se consideró más pertinente esta metodología.

En base a estos factores y los elementos de un sistema de comunicación, se delinearon las preguntas de las entrevistas, como se muestra a continuación:

Entrevistas a los responsables de las áreas integrantes del Sistema de Comunicación relacionado con la temática ART:

1. ¿La información que se recibe sirve para actuar en caso de accidente laboral? ¿Se comprende adecuadamente la información que llega?
2. ¿Cómo es la forma de comunicación con el DSS en caso de necesitar información, evacuar consultas, o elevar informes?
3. ¿Con cuánta frecuencia se mantiene contacto comunicacionales, en relación a la temática ART, con el DSS?
4. ¿Se comunica, en relación a la temática ART, con otros responsables de unidades integrantes de este Sistema de Información?

Con la información recabada se describirán los elementos del sistema de información que están vinculados con la comunicación: las formas físicas, es decir los soportes y documentación en los cuales se registran las representaciones simbólicas (información) y su transmisión a través de la estructura.

7.3. Análisis de Datos

En base a las respuestas, se confeccionaron matrices para la concentración de los datos recabados y poder realizar las conclusiones.

Componentes y Actores del Sistema de Comunicación ART

COMPONENTES	ACTORES
DSS-D	Directora Departamento Servicios Social
DSS-ND	Directora Departamento Servicios Social
FCA-D	Jefa Departamento Docencia
FCA-ND	Cro. Remigio Colavita
FAUD-D	Jefa Departamento Docencia
FAUD-ND	Jefa Departamento Docencia
FD-D	Secretaria de Coordinación
FD-ND	Secretaria de Coordinación
FCEyS-D	Jefa Departamento Docencia
FCEyS-ND	Secretaria Administrativa
FCEyN-D	Secretaria General
FCEyN-ND	Secretaria Administrativa
FH-D	Secretaria de Coordinación
FH-ND	Secretaria de Coordinación
FP-D	Jefa Departamento Docencia
FP-ND	Secretaria Administrativa
FCSySS-D	Jefa Departamento Docencia
FCSySS-ND	Secretaria Administrativa
CNAI-D	Se trabaja en equipo, según quién esté presente en la institución al momento del accidente; se entrevistó a la responsable del Dpto. Docencia
CNAI-ND	Se trabaja en equipo, según quién esté presente en la institución al momento del accidente; se entrevistó a la responsable del Dpto. Docencia
DSG-ND	Director de Servicios Generales

Elementos

Según los datos recabados mediante las entrevistas, se identificaron los siguientes elementos del sistema de comunicación sobre la ART:

Emisor o Fuente: Departamento Servicio Social

Códigos: lingüístico natural (oral o escrito)

Canales: correo electrónico y comunicación telefónica

Receptor o Decodificador: destinatario del mensaje: Las nueve Facultades de la UNMDP (en sus áreas Departamentos Docencia y Secretarías Administrativas); Dirección de Servicios Generales; Colegio Illia

Contexto: específico definido por la Ley de ART

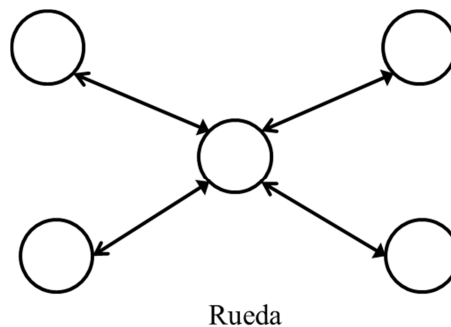
Mensaje: datos e información relacionados con accidentes de trabajo

Relaciones de la Estructura de los Canales de Comunicación

Se observó que la forma que adopta la estructura de la comunicación interna de una organización puede encuadrarse entre modelos de tipo “centralizados” o “circulares”. También, que los modos de la comunicación pueden ser “laterales” o “recíprocos”, siendo esta última más ventajosa porque permite mayor precisión y exactitud. Cuanto más recíproco y más tolerante es el clima de la comunicación, tanto menor riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y es más abundante la información.

El control sobre las actividades de los diferentes elementos de este Sistema es por “ajuste mutuo” y siempre con el fin de jerarquizar el logro del objetivo por sobre la formalización.

De los datos recabados, se identifica que la forma que adopta la estructura de la comunicación relacionada con la ART en la UNMDP hoy es de “rueda” o “radial”, el modo de comunicación es “recíproco”, y el control es mediante el “ajuste mutuo”.



Flujos de Información

Los flujos de la información, son un catalizador del cambio en las organizaciones. Retomando los distintos niveles de los flujos: autoridad formal (organigrama), de material de trabajo (flujos de materias primas y auxiliares), de información (traslado de datos e informes) y de procesos de decisión (informativos de por sí), se observó en este caso en particular la ausencia de tres de los cuatro elementos detallados.

En la mayoría de las áreas de la UNMDP no existe una estructura orgánico-funcional que formalice el organigrama; no hay presentes en este proceso ningún material de trabajo puesto que se circunscribe exclusivamente a vincular al accidentado con las empresas que realizan la prestación de los servicios médicos según obligaciones de ley; y los procesos de decisión están fuertemente normalizados como reflejo, también, del contenido de la ley que rige este tema.

El flujo de información, en cuanto al traslado de datos e informes, es mediante comunicación informal a través de toda la red de comunicación, dado que no hay “juegos de poder” entre jerarquías de autoridad, lo cual permite mantener la flexibilidad necesaria a este sistema para que pueda adaptarse fácilmente al cambio de actores y, por supuesto, de sujetos accidentados, lo cual es muy importante en una organización tan compleja como la UNMDP.

Almacenamiento de la Información

Según se vio, en el área central de procesamiento de una organización se toman los datos, se procesan, se integran, editan y distribuyen a través de una red de comunicación.

En el caso del sistema de información y comunicación de todo lo relativo con la ART, no fue diseñado por un área técnica específica. Se desarrolló de manera “artesanal” y “ad-hoc”.

En términos de diseño, en esta área no solo se deben incluir las funciones de procesamiento y distribución sino que también debe garantizar que la información quede almacenada en registros, archivos y bases de datos, lo que constituye la “memoria artificial” de la organización y es lo que le permite a esta “aprender”.

La información generada y procesada por el DSS es almacenada en las propias Computadoras Personales de la oficina. Los propios agentes del DSS son quienes realizan el resguardo de los datos por medio de la realización de backups periódicos, en un pendrive.

Identificar los Canales de Feedback

En base a los datos recabados, los canales de feedback son los mismos por los que circulan los dispositivos con la información (ver cuadro anterior).

Frecuencia comunicacional

Con la información recabada con la tercer pregunta de la entrevista a los responsables de las unidades integrantes del sistema de comunicación referido a la ART, se identificó que los disparadores para la frecuencia comunicacional

es “a demanda”: cuando ocurre un accidente laboral, o cuando se produce un cambio en las pautas relacionadas con la ART

Dispositivos por los que circula la información

	Teléfono	Correo Electrónico	Oralidad	Carteles / Folletos	Documentos impresos	Fax
DSS	X	X	X	X	X	X
FCA	X	X				
FAUD	X	X				
FD		X				
FCEyS		X			X	
FCEyN	X	X				
FH	X					
FI	X	X				
FP	X	X				
FCSySS-D		X				
FCSySS-ND		X				
CNAI	X					
DSG	X					

8. CONCLUSIÓN

En una universidad pública argentina se realiza una indeterminable cantidad de actividades enmarcadas en la más amplia variedad de temáticas y motivaciones. Estas acciones son desarrolladas por individuos (por ejemplo: un estudiante; un trabajador; un político) y por grupos (por ejemplo: un centro de estudiantes; un sindicato; una agrupación política), que se relacionan entre sí según afinidades y que configuran coaliciones internas. También estos mismos individuos y grupos pueden relacionarse con miembros ajenos a la universidad bajo otro nivel de intereses compartidos, conformando coaliciones externas, y para quienes la universidad despierta interés (justamente) por ser un buen ámbito para el desarrollo de una indeterminable cantidad de actividades distintas.

Generalmente, y por la cantidad de fines que la universidad persigue como organización y por la gran identificación social que ostenta, algunas de ellas entran en conflicto y deben dirimirse bajo mecanismos políticos, como consecuencia natural de su carácter democrático y participativo, encarnado en el Cogobierno Universitario.

Si cualquier universidad es por definición atravesada por dos planos diferentes y contradictorios como la disciplina y el establecimiento, en el modelo argentino, debemos sumarle la existencia del plano político.

Del conjunto de diferentes lógicas tan características y de sus particulares dinámicas de interacción, surge la complejidad de comunicar en una organización que también posee grandes dimensiones y dispersión espacial.

Podemos decir que para el caso de la UNMDP hay un cruce múltiple de varias disciplinas en varios establecimientos, producto del proceso de

crecimiento de la actual UNMDP incorporando instituciones ya existentes a manera de subsistemas.

Entonces, poder comunicar la información sobre todo lo relacionado con la ART en la UNMDP hoy, requiere de un sistema de información y comunicación flexible, capaz de poder absorber fácilmente la lógica de cada unidad con la que se relaciona que, como dijimos, mantiene su lógica disciplinar particular, en su establecimiento particular. De otra manera, posiblemente una sobreorganización del “establecimiento”, llena de formularios y convenciones, colisionaría con aquellos trabajadores que desarrollan sus actividades bajo otras lógicas: en el caso de la docencia mediante la oralidad y la construcción de textos conceptuales o experimentos prácticos, dentro del aula o el laboratorio; la investigación mediante la discusión y el análisis en grupos con poca cantidad de integrantes; etc.

En este trabajo pudimos identificar que el DSS mantiene una red de comunicación radial (este Departamento se comunica con cada una de las restantes unidades del sistema), corta (se comunica de manera directa tanto como si se analiza desde los actores intervinientes como si se lo analiza desde los canales de comunicación), y que a su vez el modo de comunicación es marcadamente recíproco. Esto le permite compartir un particular modo de comunicación con cada quien como sea necesario, facilitando el feedback para el ajuste mutuo de las actividades a coordinar, el entendimiento del mensaje y la abundancia de información.

Siguiendo con el análisis de los canales de feedback, indispensable para que haya comunicación (institucional en este caso), también identificamos a través de las entrevistas un ajuste en las actividades de la organización luego de aplicar el proceso de control: hace algunos años, se observó el problema que la ART abonaba al accidentado menos dinero que el sueldo real, razón por la que los damnificados empezaron a no hacer las denuncias; la corrección se

hizo resolviendo que la UNMDP abona el salario como normalmente lo hace y luego percibe el dinero correspondiente a la cobertura por accidente de parte de la ART.

También se realizaron correcciones en el reintegro de los gastos: anteriormente se realizaba el reclamo luego del alta del accidentado (en algunos casos luego de meses) y actualmente la gestión se realiza mensualmente, colaborando con que el flujo de caja de la universidad sea más constante.

Considerando que un accidente de trabajo implica siempre un grado de sufrimiento para el trabajador accidentado, es lógico y deseable que el obtener resultados esté por sobre la formalización de los procedimientos. En este caso, la formalización burocrática de la organización es absorbida por el DSS, que se encarga de realizar el seguimiento de los casos de accidentes, gestionar los reintegros dinerarios, relacionarse y mantener comunicación con la ART, registrar y documentar los casos, asesorar y responder consultas, etc. Esta formalización es luego recodificada de acuerdo al interlocutor correspondiente y comunicada a través de los canales de comunicación a cada unidad del subsistema. Este mecanismo de adaptación permite que el mensaje llegue al receptor de una manera comprensible. De esta manera logra mantener una comunicación efectiva.

De igual forma se observó en el resto de las unidades entrevistadas: si bien hay un responsable identificable por cada una de estas unidades, son más los agentes que están en condiciones de actuar de acuerdo a lo estipulado en caso de accidente laboral. Esto se identifica con la importancia del concepto de ubicar quién es la persona que está más cerca del problema y que cuente con la información necesaria, para obtener el resultado de la mejor manera. La unidad que más presente tiene la particularidad de que un grupo es el responsable de actuar en estas situaciones es el CNAI, posiblemente, debido a

que su ideología organizacional cuida mucho de sus miembros dado que la mayoría son estudiantes menores de edad.

Si bien todas las actividades del DSS están respaldadas en documentos físicos y sus datos resguardados mediante backups, un punto a mejorar sería la integración de esta información con otros sistemas que utiliza la UNMDP. La integración de estos datos sería útil para la toma de decisiones por parte de la conducción de la universidad (su ápice estratégico), como por ejemplo observar si hay alguna concomitancia entre determinados tipos de accidentes y el establecimiento y/o la disciplina involucrada. Sin duda que podría impactar beneficiosamente en la salud de los trabajadores mediante planes de prevención.

De todo lo analizado y expuesto, podemos concluir que la existencia de comunicación informal referida a los aspectos de la ART en la UNMDP, en la actualidad, es una adaptación necesaria para actuar en caso de accidente de trabajo en una organización integrada por diferentes agentes, imaginarios sociales, disciplinas e intereses.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Clark, B. (1981). El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias, 1º ed., Buenos Aires, Prentice Hall.
- Etkin, J. (1978). Sistemas y estructuras de organización. 1978. Ediciones Macchi.
- Mayntz, R. (1967). Sociología de la organización, (Ed. Cast.) Madrid, Alianza Editorial.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Gil Estallo, M.A. y Giner de la Fuente, F. (1997). Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos. 4º ed., Esic Editorial.
- Gil Estallo, M.A. (1999). Dirigir y organizar en la sociedad de la información. Ediciones Pirámide. Madrid.
- RAU 001/13 Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Sección I.- Principios Constitutivos, Título I.- Fines de la Universidad

Fuentes On-Line

www.mdp.edu.ar/index.php/en/institucional - Historia de la UNMDP

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Constitución de la Nación Argentina (Ley Nº 24.430)

[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm)

[29999/27971/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm) - Ley de Riesgos del Trabajo