

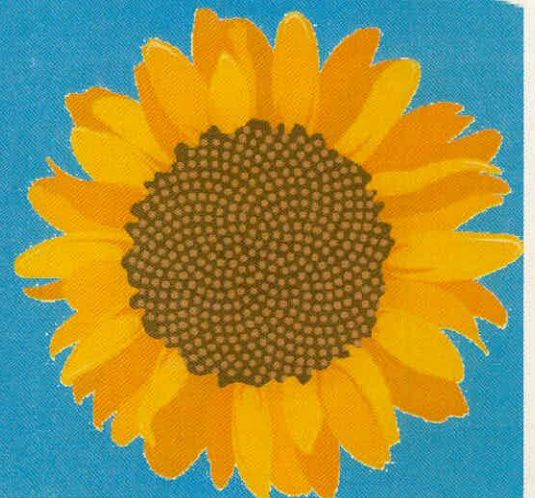


**UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA**

**Vicerrectoría de Administración
Oficina de Recursos Humanos**

**Propuesta de reorganización
Oficina de Recursos
Humanos**

**Dr. Carlos Luis Arrieta Salas
Marzo 2014**





UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORIA DE ADMINISTRACION

Lunes 24 de marzo de 2014
VRA-1233-2014

Doctor
Carlos Arrieta Salas
Director
Oficina de Recursos Humanos

Estimado señor:

En relación con su oficio ORH-1711-2014 del 20 de los corrientes y teniendo como referencia los términos del oficio SAA-96-2014 del 21 del presente mes, me permito comunicar que esta Vicerrectoría avala la implementación de la propuesta de diseño organizacional de la Oficina de Recursos Humanos remitida en oficio citado.

Lo saludo cordialmente,

Dr. Carlos Araya Leandro
Vicerrector



VICERRECTORÍA
ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

14 MAR 21 PM 2:07
pys

VICERRECTORIA DE ADM

Viernes 21 de marzo de 2014
SAA-96-2014

Señor
Dr. Carlos Araya Leandro
Vicerrector
Vicerrectoría de Administración

Estimado señor Vicerrector:

En relación con la propuesta de diseño organizacional de la Oficina de Recursos Humanos (Ref. ORH-1711-2014), le comunico que con base en la revisión de los elementos teóricos y conceptuales, la misma se ajusta a un modelo abierto que propicia un cambio de orientación pensada en las y los trabajadores universitarios, con objetivos estratégicos centrados en el desarrollo, el servicio y el apoyo.

Tradicionalmente las oficinas de recursos humanos, de personal o de gestión humana, en sus diversas denominaciones y enfoques, han puesto la atención sobre el proceso administrativo, considerando como líneas críticas funcionales las planillas o gestión de pago de salarios, la administración de salarios (análisis de estructuras de puestos y escalas salariales), el reclutamiento y la selección, entre las principales áreas de proceso; con la nueva propuesta se observa la articulación de los procesos técnicos en una Área de Gestión Administrativa y bajo la nueva concepción se articulan en una Área de Desarrollo Humano los componentes de la gestión humana, con lo cual se logra establecer el enfoque humano de la organización como línea crítica funcional del trabajo de la Oficina.

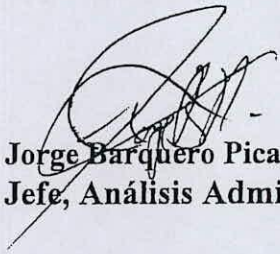
Lo anterior tiene mayor significancia en un contexto de Administración moderna que reconoce las particularidades de los diferentes grupos ocupacionales, sus necesidades y los niveles de atención que demandan las y los trabajadores en cada una de las etapas de su vida laboral.

A nivel estructural la propuesta es equilibrada y las instancias guardan correspondencia con la idea del modelo de gestión que se propone. La única observación que podemos hacer consiste en la ubicación de los puestos en los respectivos cargos, según clase y categoría, para lo cual consideramos necesario elaborar un puestograma que facilite la representación gráfica de los recursos humanos actuales y su ubicación en la nueva estructura.

En términos generales consideramos satisfactoria la propuesta y recomendamos que la Vicerrectoría de Administración proceda con el aval de la misma para su puesta en marcha. Una vez que se cuente con el aval, sugerimos continuar con el desarrollo de los contenidos específicos y elaborar un manual de organización y funcionamiento que incorpore el detalle de información. Entre otros aspectos a considerar para la operacionalización de la propuesta sugerimos evaluar la organización del espacio y la ubicación de las instancias en la planta física, así como evaluar las condiciones actuales de los puntos de contacto con los usuarios de los servicios, tanto físicos como virtuales y comunicacionales, a fin de posicionar la nueva estructura orgánica y funcional de la Oficina de Recursos Humanos.

Quedamos en la mejor disposición de colaborar en lo que estimen necesario.

Atentamente,


Jorge Barquero Picado
Jefe, Análisis Administrativo



jbp.

Copia: Dr. Carlos Arrieta Salas, Director Oficina de Recursos Humanos

Teléfono: 2511-1100 / Fax: 2234-0131

Propuesta de reorganización
Oficina de Recursos Humanos
Universidad de Costa Rica, Marzo, 2014

Según establece el Reglamento General de las Oficinas Administrativas¹, la Oficina de Recursos Humanos (en adelante ORH) es una instancia técnica, estratégica, táctica, asesora ejecutiva y de servicio que depende de la Vicerrectoría de Administración. Se rige por la normativa institucional y los principios del ordenamiento jurídico, por la igualdad en el trato de los usuarios con el fin de asegurar la excelencia continua, la anticipación, la eficiencia y la adaptación al cambio, en sus funciones y responsabilidades. Le compete ser un órgano ejecutivo proactivo, catalítico y sinérgico, en su campo de acción en materia de Recursos Humanos. Le corresponde atender y realizar las labores relacionadas con el talento humano de la Universidad, brindar asistencia y asesoría a los diferentes grupos docentes y administrativos para la correspondiente toma de decisiones. El desarrollo de las actividades de esta Oficina debe potenciar la eficiencia y eficacia en la prestación de labores de apoyo a las tareas sustantivas de la Universidad y la optimización de sus recursos.

Al amparo de las directrices y funciones establecidas en este Reglamento y con el fin de revitalizar la ORH ajustándola a las condiciones emergentes y las demandas que de ellas derivan, se presenta la siguiente propuesta de reorganización de la ORH. Esta propuesta está estructurada en varios apartados:

- I. Antecedentes
- II. Marco Estratégico
- III. Estado Actual de la ORH
- IV. Evaluación situacional de la ORH
- V. La propuesta
- VI. Impacto de la propuesta en la relación de puestos
- VII. Acerca del proceso de construcción de la propuesta
- VIII. Acerca de los alcances (valor agregado) y las limitaciones de la propuesta

¹ Reglamento General de las Oficinas Administrativas, aprobado en sesión 4856-08, 17/12/2003. Publicado en el Alcance a La Gaceta Universitaria 02-2004, 06/02/2004).

I. Antecedentes:

La ORH ha experimentado a lo largo de los años una serie de transformaciones, realizadas con el objetivo de promover su desarrollo y de buscar el ajuste necesario para responder de una manera eficaz a las demandas de los diferentes usuarios a los que brinda servicio. Evidentemente las reorganizaciones previas se han llevado a cabo no sólo como una respuesta reactiva al volumen y complejidad de la demanda, sino también tratando de incorporar los avances teóricos y metodológicos hechos en materia de gestión organizacional y, por supuesto, tratando de incorporar el desarrollo, además el perfeccionamiento de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (en adelante TIC's). A continuación se presenta un recuento de los variaciones experimentados por la estructura de la ORH desde el año 1991, acompañados como referente de los cambios suscitados en la estructura de la Vicerrectoría de Administración (en adelante VRA).

Organigrama Vigente año 1991-1995. *Cuando el mundo era más estable y predecible, las TIC's estaban en ciernes y las organizaciones del trabajo administraban los procesos poniendo el acento en la producción*

Como se puede apreciar en la figura 2, la organización prevaleciente en ORH desde el año 1991 hasta el año 1996 en que se hace la siguiente reorganización (ver figura 4), refleja lo que se ha indicado en su encabezado, a saber, la prioridad colocada en los servicios técnicos administrativos (pago de planillas, trámite de documentación, constancias, etc.), y en un segundo nivel los procesos referidos a resolución de conflictos, capacitación y salud ocupacional. Finalmente, en un tercer nivel aparecen procesos administrativos y los servicios de cómputo. El que los servicios de cómputo estén ubicados en el último nivel refleja el poco desarrollo que en ese momento tenían los sistemas informáticos y, en consecuencia, el limitado papel que jugaban en esa época.

Por otra parte, llama la atención la nomenclatura utilizada para denominar las diferentes Secciones particularmente la referida a planillas. Resulta clara la visión técnico-reduccionista expresada en términos de una perspectiva fragmentaria, que irá cediendo paulatinamente frente a modelos sistémicos que se irán posicionando con mayor fuerza a medida que se van revisando y reorganizando los procesos.

Cuando el mundo era más estable y predecible, las TIC's estaban en ciernes y las organizaciones del trabajo administraban los procesos poniendo el acento en la producción

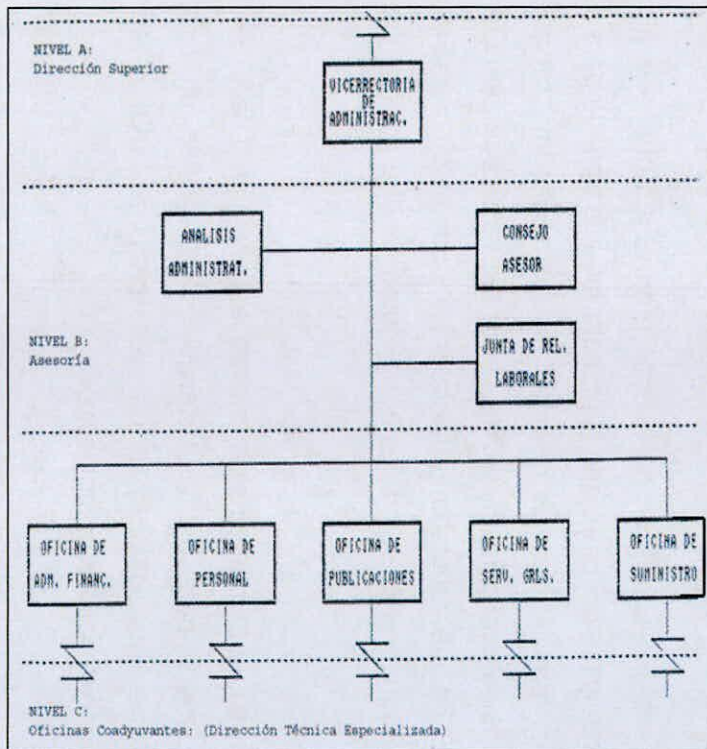


Figura 1. Organigrama Vicerrectoría de Administración en el año 1991.

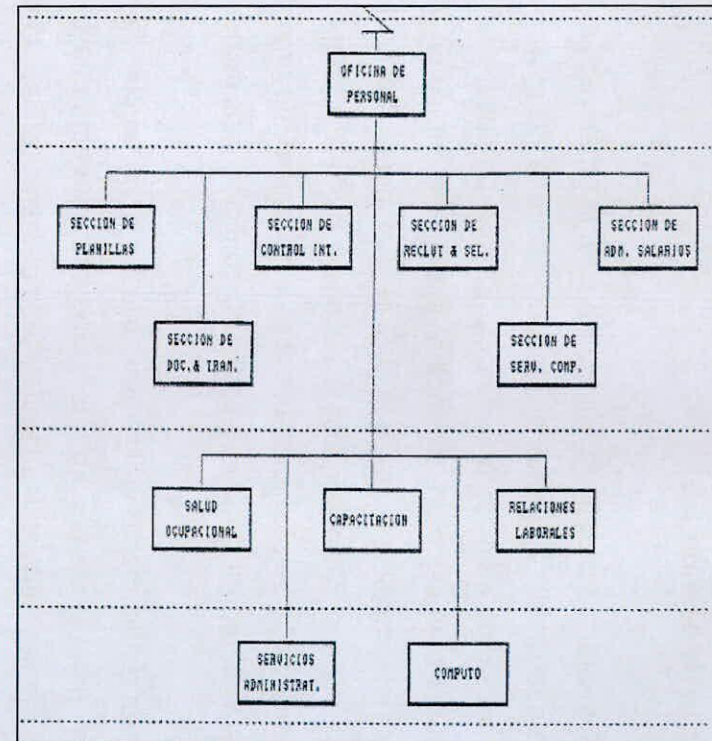


Figura 2. Organigrama Oficina de Recursos Humanos el año 1991.

Organigrama Vigente año 1996. *Primer intento (frustrado) de implementar un sistema dinámico (integrador) de gestión...*

En el año 1996 se formuló una propuesta alternativa para la organización de los procesos de la ORH (ver figura 4), en la que resulta evidente la intención de dotar de mayor dinamismo a la estructura (representada esta vez en un modelo concéntrico). En esta propuesta se puede apreciar el esfuerzo por establecer fronteras borrosas entre algunos niveles (línea punteada) y, por tanto, la intención de promover una mayor integración de procesos. Si bien el modelo es poco claro, resulta llamativa la incorporación de los usuarios (clientes) como un componente importante, junto a la necesidad de prestar atención al desarrollo de proyectos nuevos (innovación), de organizar el trabajo en equipos relacionados entre sí y de repartir el acento entre la producción y los actores del proceso productivo.

Asimismo, se visualiza gráficamente la figura de la sub Jefatura, la cual estaba vigente en el modelo anterior (no así en el organigrama), pero que se incorpora en este nuevo modelo probablemente en respuesta a un aumento en el volumen y complejidad de las tareas realizadas atribuibles seguramente al desarrollo experimentado por la Universidad. En su condición de primer intento de propiciar una ruptura paradigmática, el modelo muestra contradicciones fácilmente apreciables a la distancia. Quizá la más importante de ellas es la presencia de procesos mezclados con actividades y puestos (estructuras jerárquicas y funcionales).

Recabando en la historia con el fin de buscar información que permitiera observar la puesta en práctica de este modelo, se encontró que la primera medida tomada para su implementación fue la de eliminar algunas barreras físicas que permitieran una mayor integración entre las personas y los equipos de trabajo recién constituidos. Otro de los aspectos que llama la atención en los relatos de funcionarios de la ORH que trabajaban en esos años y que actualmente laboran en esta Oficina, es la escasa información que recibieron acerca de cómo se iba a organizar el trabajo en la nueva estructura.

Un dato curioso a resaltar es que en este modelo la Universidad de Costa Rica es vista como cliente y la estrategia a seguir para prestarle servicios fue dividirla en tres grandes conglomerados, compuestos por numerosas unidades de trabajo y crear en la ORH tres equipos de trabajo (cada equipo asumiendo uno de los tres segmentos).

Primer intento (frustrado) de implementar un sistema dinámico (integrador) de gestión...

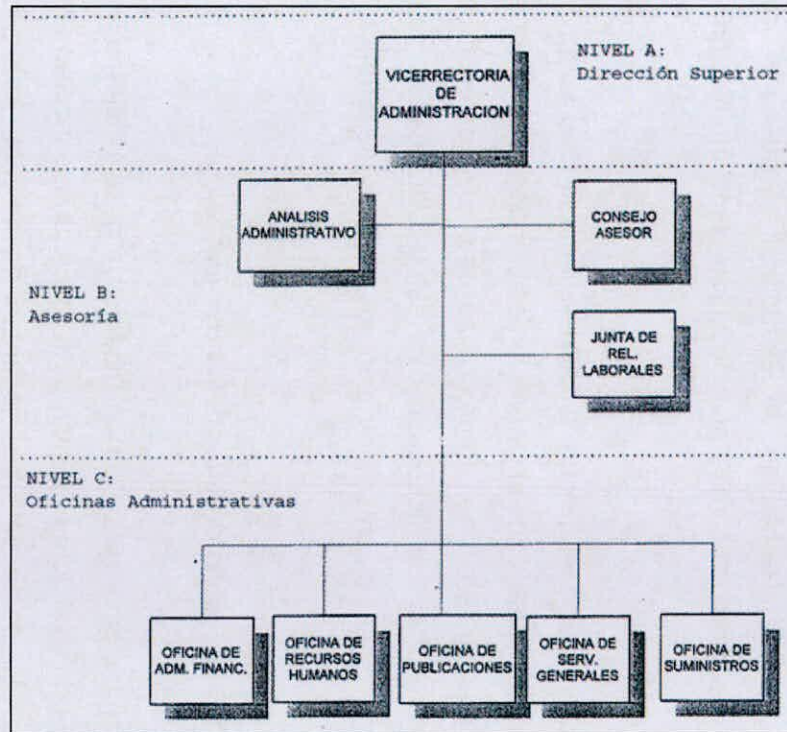


Figura 3. Organigrama Vicerrectoría de Administración en el año 1996.

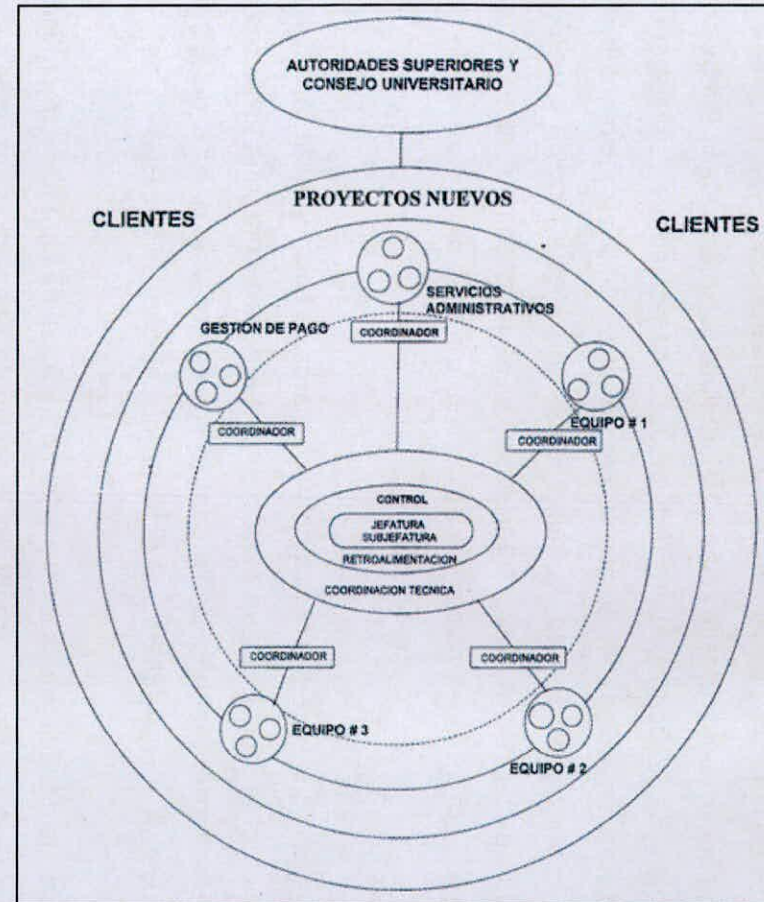


Figura 4. Organigrama Oficina de Recursos Humanos el año 1996.

Los procesos sustantivos de la Oficina de Recursos Humanos fueron asumidos por estos equipos sin capacitación previa. Especialistas en Clasificación y Valoración, debieron asumir tareas en el área de Reclutamiento y Selección, Salud Ocupacional y viceversa. Cada equipo fue estableciendo su propia metodología de trabajo y en algunos casos su propia interpretación de los Reglamentos. Debido a la poca sensibilización y capacitación previas, la implementación de este modelo generó numerosos efectos negativos ya que propició una mayor fragmentación de procesos, en tanto cada equipo se constituyó en una instancia con grandes niveles de autonomía y con escasos canales de coordinación entre sí.

El modelo tuvo una duración corta ya que resultaba poco claro y preciso y quizá, principalmente, por su escaso ajuste a la cultura organizacional prevaleciente. La ausencia de una estructura tradicional de trabajo resultó ser una barrera infranqueable para la implementación exitosa del modelo, lo que afectó de manera significativa los resultados y el clima organizacional de la ORH.

La consecuencia de todo esto fue la vuelta a un modelo tradicional de carácter burocrático, en el que se volvieron a establecer las secciones organizadas siguiendo una estructura jerárquica lineal (de arriba hacia abajo). Sin embargo, a pesar de su efímera duración, es importante reconocer en esta iniciativa el intento de impulsar formas alternativas de estructurar el quehacer de la ORH, incorporando elementos que en estos momentos resultan cotidianos como innovación, trabajo en equipo, fronteras borrosas.

Analizando sus resultados se puede presuponer que ni la ORH y seguramente tampoco la mayor parte de la Universidad, estaban preparadas para implementar este modelo. No obstante, si se observa la figura 6, que corresponde al siguiente modelo propuesto, es posible detectar cambios con respecto al primer modelo. Es de presumir que dichos cambios estén relacionados con el modelo que le precedió así como a cambios en el entorno y con los nuevos desarrollos teóricos e informáticos.

Organigrama Vigente año 2006-2013. *El retorno de modelos tradicionales...*

Después del intento de promover la implementación de un modelo de gestión alternativo, vuelve a formalizarse en el 2006 (ver figura 6) un modelo de gestión tradicional aunque incorporando algunos cambios atribuibles posiblemente al impacto del modelo anterior, pero sobre todo a los cambios

El retorno de modelos tradicionales...

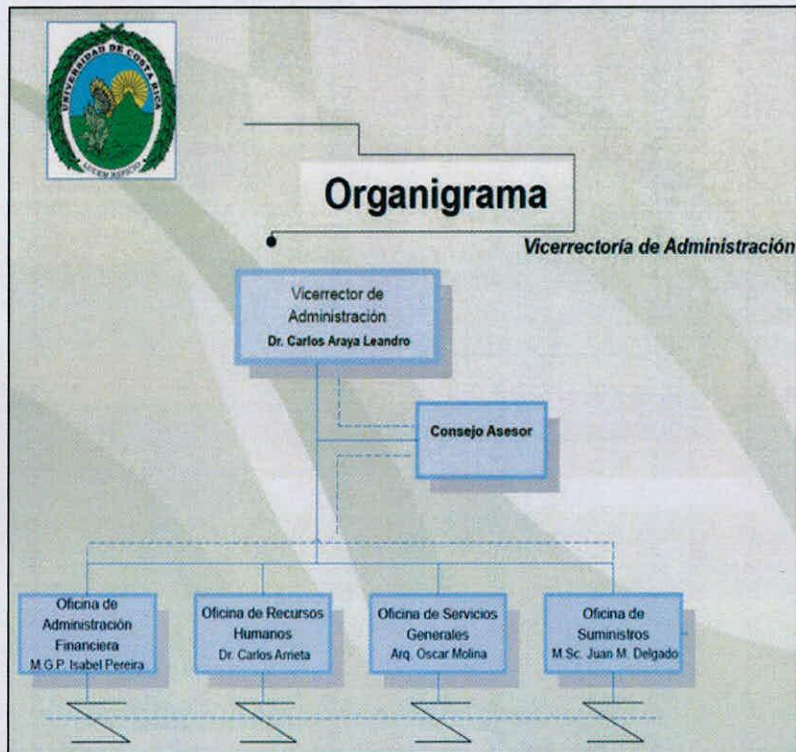


Figura 5. Organigrama Vicerrectoría de Administración en el año 2013.

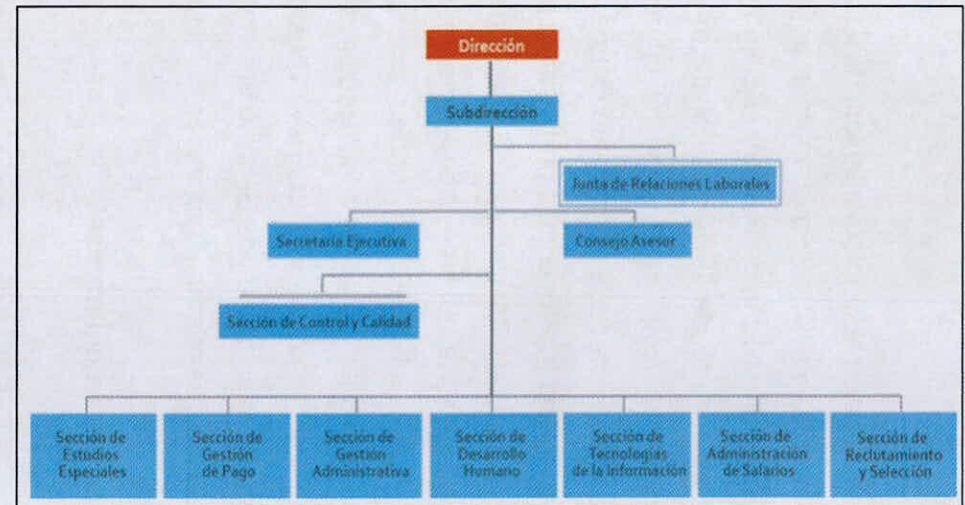


Figura 6. Organigrama Oficina de Recursos Humanos en el año 2006-2013.

ocurridos en el entorno² y a la consolidación e implementación de las TIC's como un recurso fundamental para la gestión. Otro elemento significativo que aparece es la formalización del cambio de nombre de la Oficina que pasa de llamarse Oficina de Personal a denominarse como se le conoce actualmente y se modifica también el nombre de la jefatura y de la subjefatura que pasan a denominarse Dirección y Subdirección. Asimismo, se traslada de la VRA a la ORH la Junta de Relaciones Laborales, se excluye la unidad encargada de la Salud Ocupacional que fue enviada a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, se crean una instancia más participativa para la toma de decisiones denominada Consejo Asesor y una estructura más plana en la cual todas las Secciones pasan a ocupar un mismo nivel en la estructura jerárquica. Si bien el organigrama que aparece en la figura 6 contiene al organigrama implementado en el 2006, es preciso aclarar que comporta algunas modificaciones realizadas en el 2012. Dentro de estas modificaciones la más importante es la reubicación de la Sección de Control como instancia asesora de la Dirección en un nivel diferencial de las otras secciones, y su reconceptualización como una Sección encargada no sólo de velar por el control interno de los procesos, sino también de liderar la gestión de calidad.

Resumen: análisis de la evolución de los organigramas

Contemplados en conjunto, es posible distinguir en los diferentes organigramas una línea evolutiva discontinúa en la que se puede apreciar el intento de implementar cambios tendientes a buscar el ajuste entre la organización de la ORH y las demandas del medio. Asimismo, es posible observar la importancia paulatina que fue adquiriendo el uso de las TIC's, hasta llegar a ocupar un lugar central en el trámite cotidiano de los diferentes procesos y en la ejecución de las diferentes tareas encargadas a esta Oficina. Sin embargo, es preciso señalar que esta evolución ha sido bastante lenta. Según se ha podido constatar en muchos casos las TIC's automatizaron los procesos, pero estos no evolucionaron, lo cual le habría dado mucho valor y agilidad a los trámites y los servicios. También es cierto que la automatización ha tenido que enfrentar mitos y estereotipos, especialmente los referidos a que las personas serían sustituidas por máquinas. En ORH, según se ha podido constatar, resistencias al cambio expresadas en la determinación de seguir haciendo las mismas cosas, en el mejor de los casos con nuevas herramientas, ha impedido repensar y más aún redefinir

² Dentro de estos cambios se debe contemplar la promulgación del Reglamento General de las Oficinas Administrativas aprobado en el año 2004, en el que se establecen nuevas competencias para las Oficinas Administrativas incluida la ORH.

los procesos, más aún cuando ello ha implicado tener que trascender más allá de los límites de la ORH.

Uno de los cambios que llama poderosamente la atención es la exclusión de la instancia encargada de velar por la Salud Ocupacional de los y las funcionarias de la Universidad. En relación con esto último, después de reflexionar al respecto no se encontraron razones objetivas que expliquen el sentido de este cambio, sobre todo teniendo en cuenta que esta instancia fue trasladada a una cuyas actividades sustantivas corresponden al sector estudiantil.

Otra línea de reflexión que no ha sido incluida en esta reconstrucción histórica, y que de hecho juega un papel central, es la que tiene que ver con el desarrollo y evolución de la Universidad de Costa Rica y su relación con las transformaciones de la sociedad costarricense y del mundo. Vista retrospectivamente esta evolución, resulta sencillo identificar los significativos cambios que han tenido lugar en los últimos 20 años. Estos cambios apuntan en múltiples sentidos: la UCR está posicionada en diferentes rankings³ como la mejor universidad de América Central, como una de las mejores de Latinoamérica y está ubicada entre las mejores 500 universidades del mundo, posee una gran cantidad de carreras acreditadas, ha ampliado y diversificado significativamente su oferta académica en grado y posgrado, cuenta con más de 9 mil funcionarios y funcionarias, ha crecido enormemente en las áreas de investigación, docencia y acción social y en el ámbito infraestructural y en TIC's ha experimentado un desarrollo acelerado, por citar algunos casos. Todos estos cambios impactan directamente al mundo administrativo exigiendo, cada vez más urgentemente, como apunta el señor Rector en su informe de labores 2012-2013, "...velar por una gestión planificada, ágil, eficiente y transparente de los procesos administrativos y de apoyo a las actividades académicas, mediante la mejora continua y el máximo aprovechamiento de los recursos de la institución."⁴

Después de esta breve reconstrucción histórica cabe preguntarse acerca de cuáles son los cambios que deben operarse en estos momentos en la ORH para afrontar de manera eficiente y proactiva los retos que las nuevas condiciones imponen a ésta y a cualquier unidad administrativa de esta Universidad. Y más aún, preguntarse acerca de las previsiones a tomar para enfrentar los cambios y

³ Ver el Ranking Web (Webometrics) del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España.

⁴ Informe Anual del Rector 2012-2013, p. xiii.

retos futuros. Del conocimiento derivado de la respuesta a estas interrogantes debe nutrirse cualquier propuesta de reorganización que se pretenda impulsar, bajo la perspectiva de que la ORH se convierta en una instancia que lidere procesos en una oficina que ejerce el liderazgo, más asesora y fiscalizadora y menos tramitadora. Esto también incluye dejar de hacer cosas que pudieran ser competencia de otras instancias.

II. Marco estratégico:

El marco estratégico de la ORH establece la integración de tres ejes interrelacionados para dar cumplimiento a los objetivos para los cuales fue creada: Desarrollo Humano, Servicio al Usuario y Apoyo a la Gestión Administrativa.

Para este efecto, esta Oficina estableció como su misión proponer, fomentar y ejecutar políticas, directrices y procesos en materia de recursos humanos, para el desarrollo integral de la población laboral universitaria, el mejoramiento del desempeño Institucional y el servicio al usuario, en cumplimiento de los objetivos y políticas universitarias.

Por otro lado, establece como su visión promover el desarrollo integral de los funcionarios y funcionarias universitarias por medio de su realización personal, profesional y laboral, para brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión universitaria en concordancia con las nuevas tendencias en la gestión del talento humano. De acuerdo con el de Oficinas Administrativas, la ORH debe realizar su planificación estratégica a partir de un proceso continuo de formulación, ejecución y evaluación de acciones orientadas al logro de sus objetivos nucleares.

Atendiendo las condiciones antecedentes, la elaboración de esta propuesta de reorganización surge como resultado del análisis y problematización de los procesos existentes en esta Oficina a la luz de los objetivos, políticas, valores y estrategias establecidos en la reglamentación correspondiente y en acatamiento de lo contemplado en el artículo 9 inciso a) del reglamento citado, que indica con claridad meridiana que las oficinas administrativas deben "...proponer las modificaciones que estimen necesarias para actualizar y sugerir nuevos modelos de gestión".

Asimismo, surge como resultado del análisis y problematización de: a) las transformaciones en el tipo y calidad de demandas que hacen los diferentes usuarios a la ORH, b) los nuevos modelos de

gestión desarrollados, c) las transformaciones y desarrollos que ha experimentado la Universidad de Costa Rica en las últimas décadas y d) los cambios que están ocurriendo en el mundo referidos principalmente a los procesos de globalización.

En relación con el primer punto, es importante indicar que la tecnificación de procesos ha permitido bajar significativamente los tiempos de respuesta en la prestación de servicios que solicitan los usuarios a la ORH, lo que hace que los umbrales de tolerancia bajen y que las expectativas con respecto a una mayor reducción del tiempo de respuesta aumenten y además que esto venga acompañado de un flujo constante de información actualizada. En términos generales se puede decir que la conducta de los usuarios ha cambiado en el sentido de que existe mayor claridad y consciencia de los derechos que les asisten, de los deberes y obligaciones de las instancias universitarias y de la normativa que los ampara (Ley #8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos). En este sentido, es importante señalar los cambios en la legislación en la búsqueda de mejorar la efectividad de los servicios, en el uso de recursos complementarios y en los principios de transparencia.

En relación con el segundo punto, a partir de la década de los 90 y con mayor intensidad en el nuevo milenio, son cada vez más frecuentes los cuestionamientos a los modelos de gestión tradicionales, especialmente a los modelos burocráticos (Munné, 2004; Weick, 2001). Las críticas medulares a este modelo giran en torno al control y rigidez excesivos y a su tendencia a fragmentar en vez de integrar procesos, lo que obstaculiza y condiciona las posibilidades de realizar una gestión dinámica y fluida, capaz de adaptarse exitosamente a las transformaciones del medio. En este momento el entorno se caracteriza por ser cambiante, poco predecible y turbulento, lo que genera grandes dificultades para planificar más allá del corto plazo. La decisión de mantener vigente un modelo lineal de gestión que apuesta a la fragmentación, a la implantación de múltiples controles externos, al establecimiento de estructuras jerárquicas verticales y a la concentración de la información y la toma de decisiones en niveles gerenciales, limita significativamente la autonomía, la creatividad y las posibilidades de innovación del talento humano, lo cual resulta bastante contraproducente especialmente en el ámbito de la gestión universitaria. Si a esto se suma que en la actualidad se producen cambios tecnológicos de manera muy acelerada (tecnologías de la información, de la producción) cuya incidencia sobre los procesos de trabajo es directa y permanente, el panorama se torna aun más complicado si se insiste en mantener modelos de gestión que apuestan a la estabilidad y se resisten al cambio.

Tal y como lo plantean diversos autores (Alcover, 2004; Bauman, 2001; Castell, 2002; Morgan, 1999; Sennett, 2000) en la actualidad las organizaciones del trabajo están apostando por estructuras más planas y más pequeñas, están promoviendo la formación de equipos de trabajo y estimulando el trabajo en equipo y las coordinaciones sinérgicas, están fomentando la participación del trabajador en la toma de decisiones. A su vez, exigen del trabajador mayor participación, mayor autonomía, que fortalezca sus competencias en materia de autorregulación, que se preocupe más por su desarrollo dentro de la organización y que muestre adecuados niveles de flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes. Lo anterior plantea retos de gestión importantes sobre todo en la línea de promover cambios en los modelos mentales prevalecientes y en la línea de reducir las resistencias al cambio.

En relación al tercer punto, la estructura de la Universidad ha sufrido transformaciones significativas: el mundo académico no es el mismo que era antes, las actividades sustantivas de la UCR han evolucionado, la UCR es más dinámica, se está recreando y repensando constantemente, buscando nuevas formas de entender el mundo y de posicionarse en éste. Una de las tareas más importantes y retadoras para la ORH es entender y saber atender la gran diversidad que caracteriza a la UCR y que constituye parte importante de su riqueza. El riesgo de no desarrollar la sensibilidad necesaria para ver en la diversidad una virtud y no un problema, debe ser parte de las preocupaciones constantes a la hora de generar sistemas estandarizados para atender las necesidades de las diferentes instancias que componen esta Casa de Estudios. Así, por ejemplo, no es lo mismo crear un sistema de clasificación de puestos para una unidad administrativa que hacerlo para la Facultad de Bellas Artes, para Danza Universitaria o para el Canal de Televisión de la UCR. Es imperativo también tratar de promover permanentemente el ajuste de los procesos administrativos con el fin de que no se trastoquen en instrumentos de dominación que ejercen violencia administrativa sobre los usuarios; la fosilización de procedimientos responde muchas veces más a las necesidades de confort del funcionario administrativo y nunca o casi nunca a las verdaderas necesidades de los usuarios. Otro de los aspectos sobre el que es necesario incidir es en la actitud receptiva-reactiva que se observa con frecuencia en funcionarios administrativos de la UCR en todos los niveles de la relación de puestos. Receptiva en la medida en que el *modus operandi* es esperar que las demandas lleguen hasta el escritorio y reactiva en la medida en que la demanda se convierte en el disparador de una acción correctiva específica. La tónica que debería prevalecer es estimular el trabajo proactivo y preventivo y ver los problemas específicos no sólo como algo puntual que hay que resolver, sino como emergentes de procesos que con toda seguridad requieren ser mejorados y actualizados.

Por otro lado, los sistemas informáticos se han convertido en una herramienta imprescindible para atender de forma más expedita los trámites solicitados por los usuarios, sin embargo no todos los asuntos deben o pueden ser resueltos vía sistemas informáticos y tampoco estos sistemas son inmodificables. Una Oficina de Recursos Humanos es mucho más que una procesadora de trámites, debería conceptualizarse a sí misma como una instancia que se ocupa de velar por el desarrollo y bienestar integral de los y las trabajadoras. Si con mucha frecuencia se le ha hecho el encargo de tramitadora es porque tradicionalmente el interés de las organizaciones de trabajo ha estado puesto principalmente en la producción y muy marginalmente en la salud y bienestar del trabajador. Sin embargo, en la actualidad se va posicionando con más fuerza la importancia de dirigir la mirada al desarrollo del talento humano, bajo la premisa de que un trabajador feliz, motivado, identificado y comprometido genera más y mejores réditos a las organizaciones en las que labora (Csikszentmihaly, 2009; Mowday y Sutton, 1994; Weick, 1999)

En relación con el cuarto punto, es importante señalar que los cambios que están ocurriendo en el mundo desde luego deben ser tomados en cuenta a la hora de proponer sistemas de gestión. La globalización ha venido acompañada de cambios significativos prácticamente en todos los órdenes del mundo de la vida. Para efectos de la formulación de esta propuesta basta señalar algunos: el debilitamiento de estructuras normativas consideradas otrora inalterables, la relativización de los dogmas y de los meta relatos, el aplanamiento de las estructuras de poder, el debilitamiento de los sistemas burocráticos y la simplificación de los procesos administrativos que de ello deriva, la borrosidad de las fronteras y las posibilidades de ubicuidad facilitadas por el desarrollo de las TIC's, etc. A nivel local, la realidad nacional obliga a la UCR a hacer una revisión interna de sus políticas salariales y de la sostenibilidad de su desarrollo, a reflexionar acerca de los criterios de contratación usados y de las políticas de mantenimiento de su personal, a desarrollar e implementar sistemas de gestión del desempeño para el otorgamiento de beneficios, a promover la transparencia y la rendición de cuentas, a promover y ajustarse a procesos de acreditación y a la aplicación de normas y estándares también de calidad para optimizar los procesos, entre otros.

En conjunto, todos los elementos incluidos en este marco estratégico deben ser atendidos a la hora de proponer una reestructuración de la ORH. Ellos deben servir de guía para la toma de decisiones acerca de qué cambios es pertinente realizar y, sobretodo, con el auxilio de sistemas integrales de evaluación, determinar la pertinencia de los cambios implementados en función de sus resultados. La

lógica reflexiva sostenida a lo largo de esta propuesta apunta en la dirección de que los cambios deben tender a promover una estructura más liviana, más dinámica y flexible, reflexiva y proactiva, promotora de redes sinérgicas de trabajo y, sobre todo, sensible a la naturaleza de las necesidades y demandas hechas por los usuarios de sus servicios.

III. Estado actual de la ORH:

La ORH está organizada en la actualidad de la siguiente manera:

- *Nivel directivo:* compuesto por la Dirección, la Subdirección y la Secretaría Ejecutiva.
- *Nivel Staff:* compuesto por el Consejo Asesor y la Sección de Control y Calidad.
- *Nivel técnico:* Junta de Relaciones Laborales (relación únicamente administrativa),
- *Nivel Secciones:* compuesta por siete secciones, a saber, Estudios Especiales, Gestión de Pago, Servicios Administrativos, Administración de Salarios, Desarrollo Humano, Tecnologías de la Información, Administración de Salarios y Reclutamiento y Selección.

Esta distribución se representa en el siguiente organigrama:

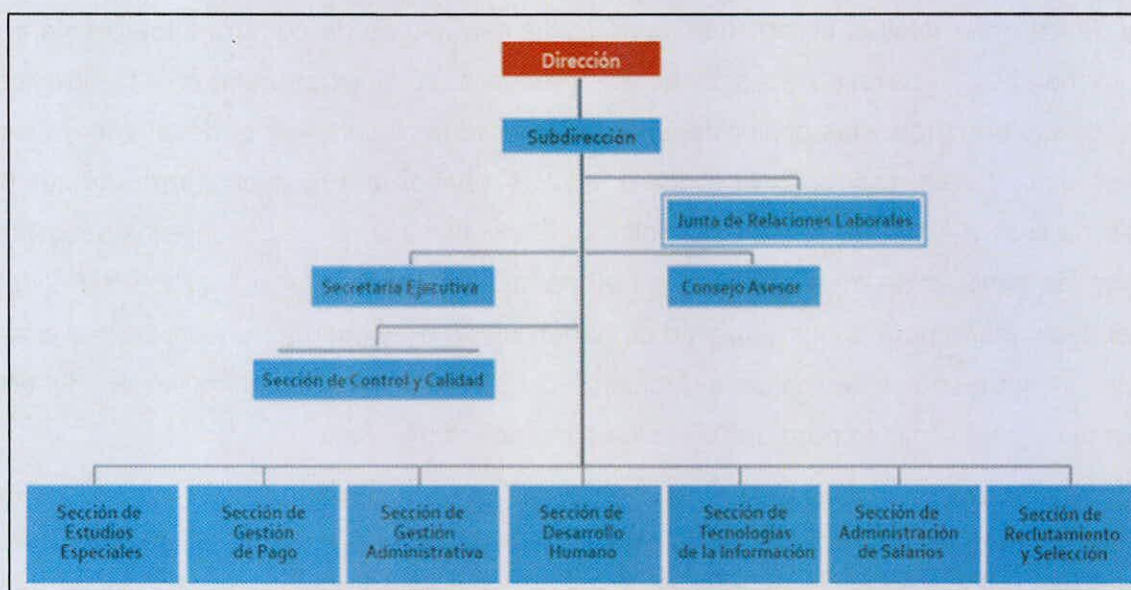


Figura 7. Organigrama vigente de la ORH.

A continuación se describe de manera sintética, las competencias y responsabilidades de cada uno de los componentes que aparecen en el organigrama:

*Dirección*⁵: es la unidad operativa superior de la Oficina de Recursos Humanos, responsable de definir y ejecutar el plan estratégico conforme a las políticas institucionales y a los planes de trabajo establecidos por la Vicerrectoría de Administración y la Rectoría, y velar porque el quehacer cotidiano de la ORH transcurra dentro de los límites establecidos en el Reglamento de Oficinas Administrativas [Art. 9, Incisos del a) al k)]. Como nivel superior en la relación jerárquica le corresponde propiciar un clima y una cultura organizacional favorables para el desarrollo de las funciones de la ORH. Debe planificar, dirigir y supervisar las funciones profesionales, técnicas y administrativas, para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la Oficina. Dentro de sus potestades, le compete promover la evaluación, la autoevaluación, además de supervisar y facilitar la retroalimentación periódica de su gestión. Tiene a su cargo establecer los controles necesarios para garantizar una gestión centralizada y desconcentrada cuando proceda, de los procesos administrativos. Es la instancia responsable de incorporar, mantener y propiciar el desarrollo tecnológico de la Oficina de Recursos Humanos.

Subdirección: la Subdirección de la Oficina de Recursos Humanos colabora permanentemente con la Dirección. Le corresponde dar seguimiento a los proyectos establecidos en las diferentes secciones y planes de trabajo. Da seguimiento también a los trabajos asignados a las jefaturas y a los acuerdos tomados en el Consejo Asesor. Forma parte de Comisiones institucionales cuando se requiera. Le corresponde evaluar y analizar el entorno de la Oficina con miras a proponer formas de trabajo innovadoras y proyectos nuevos que fortalezcan el quehacer de la dependencia. Vela porque las actividades se realicen haciendo un uso eficaz y oportuno de los recursos asignados. Asimismo, es competencia de esta instancia evaluar y proponer a la Dirección procedimientos nuevos y promover la eficiencia de los procesos que se generan en la Oficina. En conjunto con la Dirección, se encarga de distribuir, supervisar y evaluar el trabajo del personal de la ORH. Sustituye al Director en su ausencia.

⁵ Para una descripción más detallada de funciones ver el artículo 10, incisos del a) al q) del Reglamento de Oficinas Administrativas.

Secretaría Ejecutiva: le corresponde brindar el apoyo logístico y administrativo a la Dirección y al Consejo Asesor de la Oficina de Recursos Humanos, facilitando el acceso a los materiales, personas e instancias que permitan la obtención de resultados ágiles y óptimos para la toma de decisiones.

Consejo Técnico Asesor: este Consejo está conformado por la Dirección, por la Subdirección y por las Jefaturas de mandos medios de la ORH. Se crea con el propósito de que sea un espacio reflexivo y de coordinación del que deriven recomendaciones para la atención de las necesidades de la ORH y para búsqueda de soluciones integrales a problemas que se presentan. Sus aportes se constituyen en insumos para la toma de decisiones certeras tendientes a optimizar el funcionamiento y la calidad de los diferentes servicios.

Sección de Control y Calidad: tiene por funciones controlar, verificar, evaluar y garantizar la calidad y transparencia de los actos administrativos ejecutados en materia de Recursos Humanos en la UCR. En este sentido, le corresponde controlar, verificar y evaluar que los actos administrativos ejecutados en materia de Recursos Humanos, se ajusten a la legislación, políticas y procedimientos vigentes, y asesorar sobre la aplicación de la legislación nacional y la normativa institucional en materia laboral velando por que todo ello se ajuste a criterios claros de Gestión de Calidad.

Esta instancia brinda retroalimentación oportuna a la Dirección acerca de la calidad y legalidad de los procesos que se desarrollan tanto en la ORH como en las dependencias universitarias donde se ejecutan procesos de recursos humanos.

Junta de Relaciones Laborales: (relación únicamente administrativa) Órgano bipartito, instructor del proceso disciplinario para personal administrativo y personal docente interino. Goza de independencia y autonomía en cuanto a sus actuaciones y decisiones, con potestades y competencias debidamente delimitadas mediante el principio de legalidad, sustentado en los artículos 24,25 y 26 de la Convención Colectiva que le dan vida y legitimidad jurídica.

Sección de Estudios Especiales: esta Sección brinda información certificada a funcionarios y exfuncionarios universitarios acerca de su relación laboral y salarial aplicando la normativa en materia de emisión de constancias y certificaciones. Le compete administrar el sistema institucional de vacaciones y asesorar al usuario sobre los diferentes regímenes de pensión, sobre declaración jurada de horario y jornada laboral y permisos con goce de salario para realizar estudios.

Gestión de Pago: es de su competencia analizar y aplicar eficaz y oportunamente en los sistemas institucionales, la documentación de pago diversa emitida por las unidades de trabajo, y lo correspondiente a las gestiones de los usuarios, para que la Universidad realice el pago de las planillas ordinarias, extraordinarias y liquidaciones y envíe a las entidades externas la información salarial específica correspondiente. Asimismo, le corresponde hacer las deducciones de ley y aquellas autorizadas por el trabajador (CCSS, regímenes de jubilación, Junta de Ahorro y Préstamo de la UCR, bancos, sindicatos, etc.)

Servicios Administrativos: le corresponde promover la calidad en los servicios logísticos y de atención al usuario externo e interno mediante la plataforma de servicios. Da apoyo administrativo a todos los procesos que se generan a lo interno de la Oficina de Recursos Humanos y custodia los activos asignados a ésta. Tiene bajo su responsabilidad el manejo y custodia del archivo de expedientes de personal.

Desarrollo Humano: tiene bajo su responsabilidad desarrollar el talento humano de la organización y está integrado por tres Programas: 1. Capacitación y Desarrollo, cuyo objetivo es impulsar oportunidades de desarrollo técnico profesional para la actualización continua del personal de la Universidad; 2. Calidad de Vida en el Trabajo, encargado de atender a los funcionarios, unidades o directores que se encuentran en situaciones de conflicto, realizar estudios de clima laboral y desarrollar proyectos de impacto institucional (teletrabajo, trabajos insalubres, permutas saludables, VIH en el trabajo, alcoholismo y fármaco-dependencia, entre otros) y 3. Gestión del Desempeño, le compete evaluar al personal administrativo de la Universidad mediante un instrumento que integra la persona con el cargo del puesto, objetivos, planes estratégicos de la unidad, medición de resultados, seguimiento, resultados, planes de mejora bajo un enfoque de transparencia y rendición de cuentas. Actualmente se encuentra en proceso de implementación.

Tecnologías de la Información: dentro de sus funciones están las de promover, desarrollar y facilitar las herramientas necesarias en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que permitan la prestación efectiva de los servicios que brinda la Oficina de Recursos Humanos.

*Administración de Salarios*⁶: le compete mantener una equidad interna en la estructura ocupacional y salarial de los puestos administrativos y un equilibrio en relación con el mercado laboral, de acuerdo con la política salarial de la Institución. Le corresponde elaborar y mantener debidamente actualizado el Manual de Clasificación y Valoración de Clases, y el Manual Descriptivo de Puestos. Es la encargada de tramitar los incentivos salariales de los funcionarios y funcionarias administrativas y evaluar en conjunto con la Sección de Reclutamiento y Selección de personal, el resultado de los concursos que se realicen en la institución con el fin de determinar si los requisitos exigidos concuerdan con el nivel salarial que para el puesto se ofrece.

Reclutamiento y Selección: su función esencial es proporcionar a la Universidad de Costa Rica en forma efectiva el recurso humano idóneo para el cumplimiento de los objetivos previamente definidos por cada dependencia, utilizando sistemas y herramientas modernas de selección de personal que garanticen un adecuado ajuste entre el personal contratado y las necesidades que dieron origen a su contratación.

IV. Evaluación situacional de la ORH:

Una serie de observaciones y análisis realizados a lo largo de dos años de gestión dan soporte a la formulación de esta propuesta. A continuación serán expuestas organizadas en dos niveles que están estrechamente relacionados, a saber, un primer nivel referido a la estructura y sus procesos y un segundo nivel referido a la cultura organizacional, especialmente en lo relativo a hábitos y rutinas de trabajo.

1. A nivel de la estructura:

Énfasis del trabajo de los últimos años puesto en el desarrollo de sistemas informáticos para agilizar el procesamiento de trámites: es importante reconocer que en la última década se han invertido muchos esfuerzos en el desarrollo de sistemas informáticos que han optimizado el tiempo de

⁶ Para una descripción más detallada de funciones ver el artículo 3, incisos del a) a la l) del Reglamento del Sistema de Administración de Salarios de la Universidad de Costa Rica.

respuesta en la tramitación. Muchos procesos que años atrás consumían una gran cantidad de tiempo y tendían a generar una enorme cantidad de errores ahora son realizados de manera automática en pocos minutos. El cálculo de la planilla o la confección de ciertas certificaciones, por ejemplo, es posible hacerlos en minutos cuando antes tomaba días, semanas o meses. Indudablemente esto representa un avance significativo que hay que reconocerle a administraciones previas. No obstante, el énfasis puesto en la implementación de nuevas tecnologías ha venido acompañado de un crecimiento bastante lento en materia de desarrollo humano, esto es, en la incorporación de políticas y acciones que orienten el quehacer de la ORH hacia el mejoramiento integral del talento humano de la Institución (calidad de vida, gestión del desempeño, capacitación, etc.). Si se observa la distribución de funcionarios de la ORH se podrá identificar rápidamente tal desbalance ya que casi el 90% del personal se dedica a labores de trámite administrativo, mientras que el 10% restante dedica su tiempo a programas de desarrollo humano.

Concepción burocrática de trabajo: la organización del trabajo en la ORH responde a una concepción burocrática que ha repercutido enormemente en la fragmentación de procesos. La lógica lineal propia de este tipo de modelos, aunada a una concentración de poder en la toma de decisiones en la Dirección y al establecimiento de múltiples mecanismos de control externos al funcionario, han ido en detrimento de la posibilidad de generar procesos de trabajo más integrados y de la capacidad de los mandos medios para tomar decisiones -propias de su investidura- con mayor autonomía. Esta dinámica ha incidido en el establecimiento y consolidación de un sistema rígido de gestión que muchas veces, y especialmente en los últimos tiempos, crea fricciones con usuarios que demandan mayores grados de flexibilidad que les permita atender con mayor prontitud, pertinencia e integración los retos y necesidades que enfrentan en sus unidades de trabajo y en el ámbito personal. Con frecuencia se escuchan críticas de usuarios que señalan que los sistemas administrativos entorpecen el desarrollo de las actividades sustantivas de la Universidad, al someterlos a dinámicas que lentifican o frenan el desarrollo natural de sus funciones y la evolución positiva de la Universidad.

Falta de evaluación de procesos y cargas de trabajo: de las observaciones realizadas se puede colegir que, salvo escasas excepciones, no existen mecanismos que permitan evaluar de una manera integral el trabajo realizado en cada una de las Secciones que componen la ORH. Ciertamente el volumen de trabajo es alto lo que dificulta sacar tiempo para reflexionar críticamente acerca de los procesos instaurados, sin embargo, este dato de realidad no debe utilizarse como argumento para justificar la falta de revisiones periódicas a los sistemas de trabajo. La ausencia de evaluación de

procesos crea una gran incertidumbre con respecto a la racionalidad en la distribución de funciones, tareas y tiempos en relación con las cargas de trabajo que ellas demandan y, por supuesto, limita la posibilidad de realimentar continuamente los procesos con el fin de mejorarlos.

Una estructura organizativa innecesariamente redundante en ciertos procesos: muy relacionado con el ítem anterior, la escasa evaluación de procesos hace que con frecuencia se presenten redundancias innecesarias en el día a día. La naturalización de las formas tradicionales de organizar el trabajo parece haber conducido a una lógica según la cual las secciones terminan convirtiéndose en “dueñas” de los procesos asignados. Esta dinámica propicia unas veces la aparición de actitudes competitivas allí donde deberían establecerse relaciones sinérgicas. Otras veces aparecen actitudes del tipo “*nuestra Sección ya hizo correctamente lo que le correspondía, ahora le toca a otros hacer su parte bien y si no lo hacen es problema de ellos*”. Lo anterior pone en evidencia no solo el carácter fragmentado de los procesos sino también la escasa conciencia acerca del sentido de la tarea, esto es, la gestión de la ORH no se evalúa por secciones sino por sus resultados como Oficina Administrativa. Igualmente, cuando usuarios específicos evalúan la gestión de la ORH no se refieren, salvo en el caso de usuarios que conocen la organización de la ORH, a secciones específicas; sus juicios evaluativos se dirigen a la ORH como un todo.

Problemas de ubicación de algunas Secciones en el organigrama vigente: en este punto de identifiqué una ubicación inadecuada de dos secciones en el organigrama vigente, a saber, la Sección de Control y la Sección de Tecnologías de la información (SETI). Por sus funciones lo correcto sería ubicarlas en el nivel de equipos asesores (*staff*) de la Dirección y no como secciones ubicadas al mismo nivel que ostentan las otras. En el caso de la Sección de Control por razones que resultan obvias no es adecuado que esté al mismo nivel de aquellas secciones sobre las que debe ejercer funciones de control. En el caso de SETI, dado que su misión es dar apoyo a las demás secciones en el desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos y que tales sistemas deben ser establecidos de común acuerdo con la Dirección, su ubicación correcta sería en el nivel de instancia asesora.

2. A nivel de Cultura:

El cambio de una cultura organizacional es un reto que exige una gran inversión de tiempo y recursos y una amplia claridad conceptual y metodológica. Las culturas no se establecen de la noche a la mañana y, por tanto, tampoco cambian de la noche a la mañana.

En lo que a la ORH concierne, las observaciones realizadas tienden a confirmar la existencia de creencias, actitudes y comportamientos estrechamente relacionados con el modelo burocrático de gestión. A continuación se describen algunos indicadores observados:

Modelos mentales de gestión fragmentarios: tal y como plantea Morgan (1990, p.77) "...el problema general de la fórmula de la organización burocrática [es] que impone estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados..." y esta condición fomenta el aprendizaje de bucle simple, es decir, aquel que se centra en el entrenamiento de la habilidad de detectar y corregir errores de un conjunto dado de normas de operación. Pero a su vez limita el aprendizaje de bucle doble, que permite a la persona obtener una visión más allá de la situación y cuestionar la importancia de las normas de operación buscando soluciones (ver figura 8). Ello implica una disminución de la capacidad para cuestionar si las normas de operación son apropiadas y tomar la decisión de emprender acciones alternativas. El peligro de esta forma de operar es que limita la autorreflexión, coarta la iniciativa y frena la innovación. Ciertamente no todos los funcionarios y funcionarias gozan de altos niveles de autonomía en su puesto de trabajo, pero también es cierto que algún grado de autonomía deberían tener para tomar decisiones allí donde los manuales y las normas no han establecido lineamientos precisos o allí donde se enfrentan situaciones inéditas que demandan un abordaje novedoso. El cuestionamiento sobre el ejercicio de la propia gestión permite un mayor ajuste entre los procesos de trabajo, la ejecución de las tareas y la realidad cotidiana que procesos y tareas enfrentan.

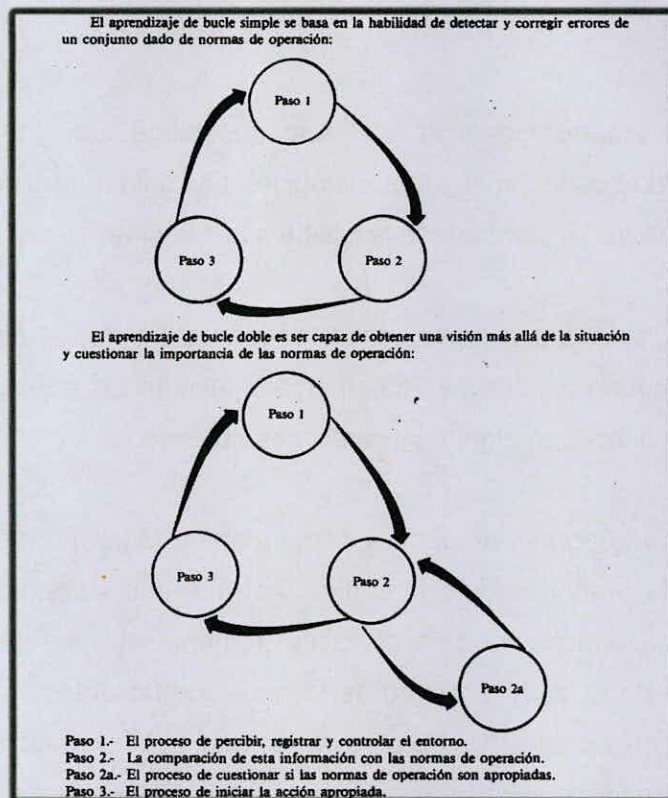


Figura 8. Modelo de aprendizaje bucle simple y doble. Tomado de Morgan (1990, p. 76)

Sistemas de comunicación deficientes: la fragmentación de procesos incide negativamente en el flujo dinámico de la información, lo que hace que la experiencia y conocimientos generados en una Sección usualmente no lleguen a ser conocidos por las otras. La fragmentación a su vez limita el trabajo en equipo y el establecimiento de sinergias, creando fronteras que dificultan el establecimiento de sistemas de comunicación integrados e integradores. Asimismo, la existencia de una estructura jerárquica tradicional (de arriba hacia abajo) ha hecho que información sensible se concentre en manos de las jefaturas y no fluya a todos los niveles de la organización. En este sentido, y a modo de ejemplo, indicar que la elaboración y presentación de informes anuales de gestión en ORH se ha hecho para informar a las autoridades universitarias de los resultados obtenidos, pero difícilmente llegan a ser conocidos por los mismos funcionarios de la Unidad de Trabajo. Luego es difícil pedir a los y las colaboradoras mayor compromiso si desconocen los resultados de gestión.

Una de las consecuencias no deseadas de la falta de un sistema de comunicación organizacional integrado es la aparición de sistemas informales de información. En estos sistemas la información que circula está cargada de imprecisiones y faltantes. Estos faltantes a su vez generan rumores que

a fuerza de ser repetidos terminan instaurándose como verdades. Una de las consecuencias más nocivas de esta situación es que con frecuencia conduce a las personas a comportarse y a tomar decisiones a partir de información que carece de sustento empírico.

Ausencia de bases de gestión del conocimiento: la existencia de sistemas de comunicación deficientes aunado a la creencia instalada en los usuarios y en los funcionarios de la ORH de que la Oficina tiene por función exclusiva resolver y tramitar solicitudes provenientes de los múltiples usuarios, se constituyen en obstáculos que dificultan la generación y sistematización de conocimiento vital para encarar las variadas tareas y funciones que tiene asignada esta dependencia. Si el tiempo se consume principalmente en tramitar el alto volumen de trabajo (planillas, reclasificaciones, selecciones de personal, constancias y certificaciones, etc.) poco tiempo queda para generar procesos de reflexión que retroalimenten la gestión. Esto se traduce en que no se lleve a cabo una revisión periódica de procedimientos, reglamentos y normativas en materia de recursos humanos, con el fin de actualizarlos para ajustarlos a las necesidades del entorno. Otro agravante es que el conocimiento generado se queda en las cabezas de personas que se lo llevan consigo al terminar su relación laboral con la Universidad o al trasladarse a laborar a otra unidad de trabajo dentro de la misma Universidad.

Dificultad para tomar decisiones: esta situación se encuentra relacionada directamente con las descritas anteriormente. La cultura organizacional de la ORH se caracteriza por una disminución de la capacidad para tomar decisiones en todos los niveles. El apego irrestricto a los procedimientos establecidos (efecto Pigmalión), la preminencia de sistemas jerárquicos verticales con una concentración del poder en los niveles superiores y la vigencia de "...un sistema que premia el éxito y castiga el error, [impulsando] a los empleados a ocultar los fallos del sistema para protegerse a sí mismos y evitar colocarse en una posición desfavorable" (Morgan, 1980, p.78), son condiciones que confabulan para mermar las percepciones de autoeficacia y la autoconfianza de los colaboradores para tomar decisiones que de alguna manera se salen del guión o no están contempladas en los manuales de procedimientos y que les corresponde tomar en virtud del cargo que ostentan. Esta forma de proceder hace que en general tanto las jefaturas como los subalternos deleguen en otras instancias la responsabilidad de tomar decisiones sobre asuntos que podrían resultar espinosos o que podrían comprometerlos de algún modo. En este sentido, es común que procesos se detengan de manera indefinida hasta no contar con el visto bueno de la Dirección, la Subdirección, el Vicerrector, la Oficina Jurídica, etc., lo que evidentemente molesta a usuarios a los que les urge una

respuesta pronta y oportuna. Esta situación genera una cadena de dependencias que se repite, con escasas excepciones, en todos los niveles de la ORH.

Dificultad para promover procesos de cambio necesarios: es un hecho consabido que todo proceso de cambio genera resistencias, aunque su fuerza varía dependiendo de la pertinencia del cambio, de la madurez de los sistemas de gestión, de la metodología empleada para implementar el cambio y de la madurez de las personas que forman parte de la organización. Por ejemplo, en el proceso de construir esta propuesta de reorganización emergieron en el personal de la ORH una serie de resistencias cuyo sustento carecía casi en su totalidad de asidero en la realidad. Los sistemas informales de comunicación hicieron su trabajo y empezaron a circular una serie de rumores a partir de los cuales se construyeron teorías que aseguraban que los cambios iban a perjudicar a los y a las funcionarias de la ORH. La socialización de la propuesta a todos los funcionarios de la ORH si bien contribuyó a bajar los niveles de tensión no evitó que siguieran circulando versiones que hablaban de despidos masivos y del establecimiento de medidas coercitivas.

Las observaciones realizadas en este apartado permiten inferir que en la ORH hay una fuerte oposición a realizar cambios, lo que plantea el reto de propiciar experiencias que promuevan la disposición de los funcionarios a mantener una actitud de apertura ante los cambios ocurridos en el entorno y a cuestionar las suposiciones operativas de una forma más básica (Morgan, 1990).

V. La propuesta:

La propuesta que se presenta a continuación ha sido concebida tratando de tener en cuenta los diferentes aspectos expuestos a lo largo de este documento. Durante el proceso de construcción se trató de tener presente en todo momento una pregunta: ¿es efectivamente necesaria una reorganización de la ORH o la estructura actual alcanza para hacer frente a las necesidades de la UCR en materia de Recursos Humanos?

La respuesta a esta pregunta es básica en la medida en que permite pensar acerca del origen de todas aquellas condiciones que han sido presentadas para justificar la pertinencia de hacer una reorganización de la ORH. Ciertamente para resolver una parte de los problemas descritos, especialmente los relativos a la cultura organizacional, no es preciso llevar a cabo tal reorganización. Basta con incorporar algunas modificaciones importantes en el estilo de gestión (mejorar los sistemas

de control, tratar de que las Secciones se comuniquen más entre sí, estimular una mayor autonomía en la toma de decisión distribuida según cargo y nivel de responsabilidad, mejorar los sistemas de comunicación para que la información fluya más dinámicamente, implementar capacitaciones para mejorar las competencias comunicativas de los y las funcionarios de la ORH, hacer estudios de cargas de trabajo y establecer criterios de calidad de los procesos establecidos, etc.). Empero, es preciso señalar que, aun haciendo todas estas modificaciones, continúa prevaleciendo la limitación más importante de la ORH, a saber, la concepción paradigmática. Y de esta limitación se derivan otras que a su vez se constituyen en caldo de cultivo para la aparición de problemas importantes de gestión. Dicho en otras palabras, la pregunta planteada al inicio de este apartado debe ser reformulada de la siguiente manera: ¿cuál es el modelo de gestión que debería orientar el quehacer de la ORH en función de la naturaleza y complejidad de las demandas de los usuarios, en el contexto de una universidad que evoluciona de manera dinámica y que aspira a consolidarse no solo como un centro de excelencia académica, sino también como una instancia forjadora de valores arraigados en una tradición humanista? Puestas así las cosas, entonces sí se hace preciso abandonar la lógica revisionista y darse a la tarea de proponer un nuevo modelo de gestión que ajuste mejor con las necesidades y aspiraciones antes citadas.

Lo anterior significa trascender el modelo burocrático que ha prevalecido hasta el momento en la ORH y avanzar hacia modelos más dinámicos que apuestan por una gestión centrada en valores (Navarro, 2006); modelos que sean capaces de mostrar la flexibilidad necesaria para ajustarse a un entorno cambiante, del que emergen retos cada vez más diversos y complejos.

Sin embargo, también hay que tener presente que un modelo de tales características no debe implantarse por decreto, por el contrario, debe planificarse, prepararse e implementarse de manera gradual y tratando de granjearse la complicidad y los afectos de los actores implicados en la situación. Una estrategia metodológica de esta naturaleza (participativa) contribuiría a instaurar una confianza básica que permitiría moderar la intensidad de las resistencias que inevitablemente surgirían en el proceso.

En concordancia con lo anterior, la propuesta que se presenta a continuación (ver figura 9) constituye un primer paso en esta dirección y por tanto comporta –transitoriamente– mucho del modelo anterior e incorpora algunos elementos nuevos, que no solamente buscan ordenar mejor los procesos sino también dinamizarlos

En respuesta a las críticas dirigidas al modelo vigente, en el nuevo modelo se incorporan una serie de elementos:

1. Se crea una nueva sección denominada *"Investigación, Desarrollo e Innovación"*.
2. Se reubican algunas las secciones colocándolas en el nivel de equipo asesor de la Dirección: la *"Sección de Tecnologías de la Información (SETI)"* y la *"Sección Control y Calidad"*. Conservan su lugar en este mismo nivel la *"Subdirección"*, la *"Secretaría Ejecutiva"*, el *"Consejo Asesor"* y la *Junta de Relaciones Laborales"*.
3. Desaparece la *"Sección de Estudios Especiales"*.
4. Se convierte la Sección de Reclutamiento y Selección en *"Unidad de Reclutamiento y Selección"*.
5. Se agrupa el resto de Secciones en dos grandes áreas: el *"Área de Desarrollo Humano"* y el *"Área de Gestión Administrativa"*. En la primera se elevan a rango de unidades una serie de programas que formaban parte de la anterior Sección de Desarrollo Humano, a saber, la *"Unidad de Calidad de Vida Laboral"*, la *"Unidad de Capacitación y Desarrollo"* y la *"Unidad de Gestión del Desempeño"*, se agrega la *"Unidad de Reclutamiento y Selección"*.

En la segunda Área se agrupan la *"Sección de Administración de Salarios"*, la *"Sección Gestión de Pago"* y la *"Sección de Procesos Administrativos"*.

6. La desaparecida Sección de Estudios Especiales se funde con la Sección de Procesos Administrativos.

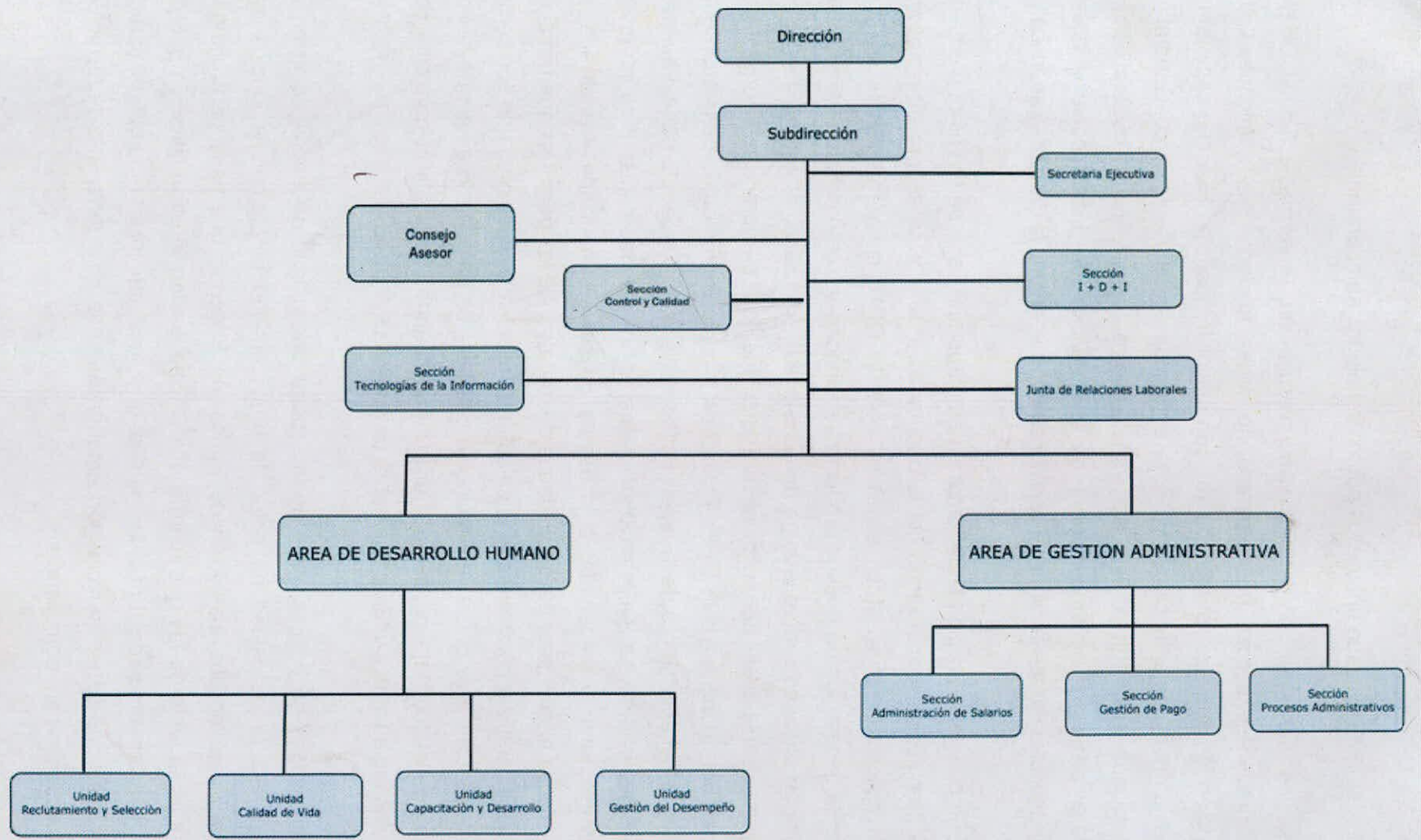


Figura 9. Propuesta de modelo de organización de la ORH, 2014.

A continuación se detallan cada uno de los puntos señalados anteriormente:

Uno: Se crea una nueva sección denominada "Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)". Si bien la creación de esta sección puede parecer novedosa, lo cierto es que unidades I+D+I se están implementando en las organizaciones cada vez con mayor frecuencia. Hay que decir también que su existencia -al menos como función- ya está contenida en el Reglamento General de Oficinas Administrativas, que en su artículo 9, inciso j señala que es competencia de estas oficinas (incluida la ORH) "Generar proyectos de innovación y de investigación orientados hacia la academia, para fundamentar adecuadamente la toma de decisiones y fortalecer así la calidad académica". (p. 4)

En la nueva propuesta la Sección I+D+I tendrá a su cargo una serie de tareas que en este momento no han sido atendidas o visualizadas como prioritarias. De ella se espera que proponga y lidere investigación aplicada sobre temas sensibles para la ORH, cuyos resultados se conviertan en insumos para la generación de nuevos productos y servicios y, como señala el artículo antes citado, para fundamentar adecuadamente la toma de decisiones. Asimismo, se espera que se encargue de generar y actualizar bases de conocimiento que faciliten el aprendizaje organizacional y la sistematización del quehacer de la ORH, y que sirvan como instrumentos de gestión que pongan a salvo a la Oficina del activismo o de la repetición compulsiva de formas de trabajo que requieren ser mejoradas y actualizadas. La ORH recibe diariamente una enorme cantidad de información que se encuentra simplemente "almacenada" a la espera de ser sistematizada y analizada; se trata de información relativa al quehacer de las unidades de trabajo y de las personas que trabajan en ellas y que sería muy útil analizar para "tomarle el pulso" a la Institución en asuntos que son competencia de la ORH. La expectativa es que esta Sección se convierta en un espacio en el que la vida cotidiana de la Oficina se detiene para pensarse a sí misma, oteando desde allí el horizonte con el fin de vislumbrar retos inmediatos y futuros que habrá de enfrentar.

Asimismo, en la base de esta decisión de incorporar una unidad de investigación en una Oficina Administrativa está la necesidad de dotar de una identidad propia a una Oficina de Recursos Humanos que opera en una Institución de Educación Superior, que tiene particularidades que la diferencian notablemente de las que tendría una Oficina similar en otra institución pública o en una empresa. Dicho en otras palabras, la materia que toca administrar comporta características y dinámicas propias que deben ser categóricamente tomadas en cuenta a la hora de desarrollar e implementar sistemas para administrarlas.

En cuanto a su conformación, la sección I+D+I, funcionará con equipos ad hoc que liderarán proyectos de investigación temporales. Esto es, equipos de trabajo que estarán compuestos por personas que aportarán una fracción de su jornada laboral para desarrollar y gestionar proyectos específicos. En este sentido, esta Sección no ocupará un espacio físico definido en la ORH sino que se nutrirá del aporte del personal asignado, al cual se le descargará de sus actividades ordinarias para el cumplimiento de una tarea debidamente acotada en el tiempo (proyectos de corta duración)

La cantidad de equipos de investigación activos dependerá de las necesidades identificadas y de las posibilidades que brinde el volumen de trabajo de la Oficina, aunque siempre deberá tener activo al menos un proyecto. El o la líder de un proyecto así como sus colaboradores y colaboradoras serán seleccionados dependiendo del grado de pertinencia (formación, experiencia, interés, competencias) que tengan en función de la naturaleza o materia de los proyectos.

Le corresponderá a la Dirección y Subdirección de la ORH supervisar el quehacer de esta Sección y dar seguimiento al trabajo desarrollado por los equipos de investigación.

Dos: Se reubican algunas de las secciones colocándolas en el nivel de equipo asesor de la Dirección: la *"Sección de Tecnologías de la Información (SETI)"* y la *"Sección Control y Calidad (CyC)"*. Conservan su lugar en este mismo nivel la *"Subdirección"*, la *"Secretaría Ejecutiva"*, el *"Consejo Asesor"* y la *"Junta de Relaciones Laborales"*. Incorporar estas dos Secciones (SETI y CyC) a nivel de *Staff* de la Dirección persigue evitar, en relación con la primera, que el desarrollo de nuevas aplicaciones y procedimientos informáticos cumplan un papel meramente técnico. Al ser la Dirección la instancia responsable de velar por mantener el rumbo señalado por la Visión y la Misión de la ORH, el establecimiento de un enlace directo con SETI permite fijar los objetivos de cualquier cambio tecnológico con vistas a incidir oportunamente en los procesos de una forma integral. En cuanto a la Sección de Control y Calidad, la expectativa es que realmente opere como una instancia asesora de la Dirección en la toma de decisiones con respecto a los procesos que se realizan tanto al interior de la Oficina como en las unidades de trabajo. Asimismo, se ha enriquecido al encargarle que se ocupe de liderar la gestión de calidad, bajo la premisa de que estas dos funciones (control y calidad) se encuentran medularmente emparentadas.

En relación con el Consejo Asesor, decir que se trata de una instancia que en el modelo propuesto está llamada a jugar un papel estratégico. Su existencia, establecida por reglamento, reviste una enorme importancia ya que es el dispositivo idóneo para: 1) enriquecer los procesos de toma de decisión de una manera participativa, 2) distribuir el poder tradicionalmente concentrado en la Dirección, 3) hacer fluir la información desde los niveles superiores hasta los más básicos y viceversa, 4) fomentar las relaciones sinérgicas entre las diferentes áreas, secciones y unidades, 5) fomentar la cultura de trabajo en equipo y estimular el apoyo social entre instancias y personas y 6) obtener un conocimiento holístico integral de la ORH.

Tres: Desaparece la *"Sección de Estudios Especiales"*. Esta Sección se ha encargado tradicionalmente de elaborar constancias y certificaciones, de administrar el Sistema Institucional de Vacaciones y el Sistema de Declaración Jurada. Con el paso del tiempo varias de las certificaciones y constancias emitidas por esta Sección han sido automatizadas y paulatinamente transferidas a la Sección de Procesos Administrativos para que en Plataforma de Servicios sean entregadas a los usuarios de manera inmediata. Asimismo, ya están incorporadas en los sistemas informáticos de la ORH una serie de aplicaciones con cuyo auxilio se podrán entregar en Plataforma de Servicios la mayor parte de constancias y certificaciones. En vista de lo anterior, y con el fin de ir eliminando redundancias innecesarias, se ha decidido integrar ambas secciones en una sola que se llamará *Sección de Procesos Administrativos* en el Área de Gestión Administrativa. Esta fusión, además de pertinente, permite hacer más liviana la estructura de la ORH al eliminar una Sección sin perjudicar la calidad de los servicios. Con esta fusión se pretende alinear y reforzar dos procesos básicos de la ORH, la Plataforma de Servicios y Proceso de Constancias y Certificaciones.

Cuatro: Se convierte la Sección de Reclutamiento y Selección en *"Unidad de Reclutamiento y Selección (RyS)"*. Tradicionalmente esta Sección ha gozado de una autonomía poco saludable desde el punto de vista de la integración de procesos. En el marco del modelo burocrático imperante en la ORH se ha ido distanciando de otras áreas de trabajo con las que debería mantener una coordinación permanente. En el próximo apartado se profundiza más en este punto.

Cinco: Se agrupa el resto de Secciones en dos grandes áreas: el *"Área de Desarrollo Humano"* y el *"Área de Gestión Administrativa"*. Este cambio representa uno de los avances más significativos de esta propuesta. La creación de un Área de Desarrollo Humano abre la posibilidad de nivelar el

desbalance que ha prevalecido en términos del ejercicio de un rol técnico versus uno más integral centrado no solo en la tramitación sino también en la gestión del talento humano.

La integración de RyS al Área de Desarrollo Humano podría parecer una modificación mínima en la estructura pero en realidad es muy significativa porque representa un cambio paradigmático importante. En primer lugar este cambio promueve la integración de procesos frente a la fragmentación que ha imperado hasta el momento en esta materia, en la medida en que vincula el quehacer de RyS con Gestión del Desempeño, con Capacitación y Desarrollo y con Calidad de Vida Laboral. Si se observa con cuidado, se podrá identificar que este cambio organiza en una línea evolutiva coherente un proceso que arranca desde el momento en que una persona se incorpora a la Institución (selección, inducción, evaluación del período de prueba) pasando por los procesos de socialización y mantenimiento (capacitación, calidad de vida, evaluación del desempeño) y terminando con la salida de la persona de la Organización. Evidentemente la integración de todas estas unidades bajo un mismo paraguas coadyuva a que todas ellas se realimenten de manera permanente, de modo que los resultados de una se conviertan en insumos para las demás.

Por otra parte, la ubicación de las secciones Gestión de Pago, Administración de Salarios y Procesos Administrativos bajo la égida de un Área llamada "Gestión Administrativa", contribuirá a dar mayor coherencia a las secciones de la ORH tradicionalmente conocidas como "las administrativas". La posibilidad de que un coordinador general de área dirija estas tres secciones contribuirá a reducir redundancias administrativas innecesarias y favorecerá en lo que corresponda el trabajo integrado de estas tres secciones.

Ahora bien, el hecho de que en la nueva propuesta estas dos áreas (Desarrollo Humano y Gestión Administrativa) aparezcan separadas, no significa que los procesos que administran se encuentren desligados. La lógica de este modelo es que todos los procesos se comuniquen entre sí, tanto los "administrativos" como los que tienen que ver con el bienestar y desarrollo del personal. Esto significa en términos prácticos que deberán dialogar de manera permanente con el fin de realimentarse mutuamente. Así por ejemplo la Sección de Administración de Salarios deberá coordinar estrechamente con la Unidad de Gestión del Desempeño, para recomendar la asignación de beneficios salariales a los funcionarios tomando en cuenta la calidad de su desempeño. Y deberá coordinar con la Unidad de Reclutamiento y Selección y Gestión del Desempeño lo relativo a la

revisión y cambio en los requisitos que deben cumplir las personas que participan en un proceso de selección, en función del cargo para el cual serán eventualmente contratadas.

Otro elemento importante de la agrupación de procesos en dos áreas es que abre la posibilidad de fortalecer las tareas de coordinación, supervisión y control de procesos. Como se observa en la figura 10, si se excluyen para estos fines las unidades y secciones es posible visualizar 4 instancias generales de coordinación, a saber, Dirección, Subdirección y las jefaturas de las áreas de Desarrollo Humano y Gestión Administrativa. Sobre estas 4 instancias recaerá la responsabilidad de velar por la salud de los procesos de la ORH. En la actualidad, al estar todas las Secciones en un mismo nivel, toca a la Dirección y a la Subdirección velar por la idoneidad de los procesos de cada una de las 7 Secciones. Asimismo, cada Jefe de Área se encargará de administrar los procesos respectivos de las unidades y secciones que las componen, lo cual significa un aplanamiento de la estructura jerárquica y una mayor distribución del poder, que en el modelo anterior estaba concentrado en la Dirección y Subdirección. Finalmente, esta nueva forma de organización abre la posibilidad de replicar la modalidad de coordinación en cada uno de los estratos de la estructura, dando coherencia administrativa en todos los niveles de la ORH.

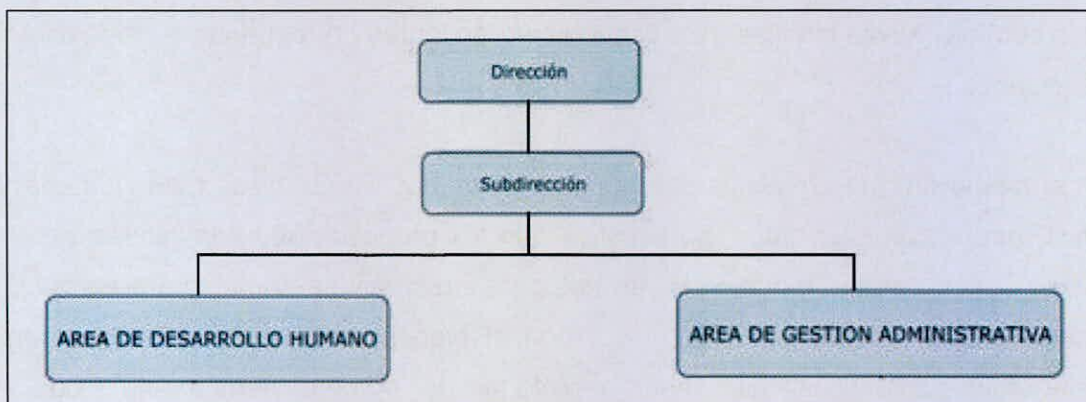


Figura 10. Instancias generales de coordinación.

VI. Impacto de la propuesta en la relación de puestos:

Como se ha señalado, esta propuesta constituye la primera fase de un proceso de cambios y ajustes que trae consigo algunas modificaciones en puestos de trabajo, en algunos casos en la estructura y en otros en la ubicación. A continuación se describen dichos cambios:

Área de Gestión Administrativa: será liderada por un Jefe B, lo que implica la reasignación del actual Jefe A de la Sección de Gestión de Pago. Esta Sección está integrada por 4 coordinadoras, que ocupan el puesto de Profesional C, por tanto, este grupo de coordinadoras, alineadas con el Jefe B encargado del Área de Gestión Administrativa, serán responsables del liderazgo de la misma.

Área de Desarrollo Humano: implica la reasignación del Jefe A a Jefe B, y tendrá bajo su cargo cuatro unidades: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Gestión del Desempeño y Calidad de Vida Laboral. Es importante indicar que en esta primera fase, solo la Unidad de Reclutamiento y Selección estará con un puesto de Coordinación. Esto implica reasignar un puesto de Profesional B a Profesional C para que asuma ese rol. Las Unidades de Capacitación y Desarrollo, Gestión del Desempeño y Calidad de Vida en el Trabajo, no han alcanzado todavía un nivel de desarrollo que justifique la existencia de un rol formal de coordinación. Indudablemente a mediano plazo y en virtud de su evolución sí requerirán de esta figura.

Sección de Reclutamiento y Selección: la plaza de Jefe A, es ubicada en otra dependencia de la Universidad, razón por la cual se justifica la reasignación planteada anteriormente del puesto de Coordinación de dicha Unidad.

Sección Control: actualmente se encuentra en proceso de revisión para una posible reasignación de un Profesional B a Profesional C, para que funja como coordinador de esta Sección. Esta función de coordinación es muy importante, ya que se pretende que la Sección de Control y Calidad se posicione frente a todas las Secciones de la ORH, monitoreando los procesos y proponiendo ajustes y mejoras. A la luz de un concepto integral de Universidad, el Control y la Calidad deben extender su ámbito de acción más allá de la ORH y prevenir y corregir problemas de Recursos Humanos que se originan en las Unidades de Trabajo. La Jefatura de esta Sección requiere apoyarse en esas labores de coordinación para una gestión clara, transparente y crítica.

Sección de Estudios Especiales y Procesos Administrativos: Al desaparecer este ente administrativo y fusionarse con la Sección de Procesos Administrativos, hay tres puestos afectados de manera directa: 1. la Jefatura de la Sección de Procesos Administrativos, que pasará a una condición de Jefe A que actualmente no ostenta, 2 y 3. Se crearán dos coordinaciones (una que se encargará de toda la Plataforma de Servicios y otra que se encargará de Constancias y Certificaciones), que implicarán la recalificación de un Profesional de A a C y la reasignación negativa de un Jefe A a Profesional C. Por lo tanto quedaría una Jefatura con dos coordinaciones para alinear ambos procesos e integrarlos como se ha explicado anteriormente de forma detallada, todo frente al servicio al usuario.

Las Secciones Tecnologías de la Información y Administración de Salarios no serán objeto de cambios en su estructura y organización.

A continuación se presenta una tabla en la que se resumen los movimientos antes descritos:

Puesto Actual	Puesto Propuesto	Función	Ubicación
Profesional B	Profesional C	Coordinación	Unidad de Reclutamiento y Selección
Profesional B	Profesional C	Coordinación	Sección Control y Calidad
Profesional A	Profesional C	Coordinación	Procesos Administrativos
Jefe A	Profesional C	Coordinación	Procesos Administrativos
Técnico Especializado D	Jefe A	Jefatura	Procesos Administrativos
Jefe A	Jefe B	Jefatura	Área Gestión Administrativa
Jefe A	Jefe B	Jefatura	Área Desarrollo Humano

Tabla 1. Movimientos que afectan la relación de puestos.

VII. Acerca del proceso de construcción de esta propuesta:

Aproximadamente dos meses antes de instalarse una nueva dirección en la ORH -en mayo del 2012- se realizó una pequeña reorganización (la fusión de las Secciones Control y Estudios Especiales) cuyo objetivo nunca terminó de estar claro, a pesar de que se trataron de identificar las razones que dotaran de sentido a dicha modificación. Por el contrario, lo que sí se pudo determinar fue la inconveniencia de este cambio en virtud de que resultaba impropio crear una Sección que

tuviera por funciones, entre otras, llevar a cabo control de procesos que se realizaban en la misma Sección. Ante esta situación se solicitó formalmente a la Vicerrectoría de Administración descartar la modificación y separar de nuevo las dos secciones que se habían fusionado.

Acto seguido y durante cerca de año y medio se hicieron observaciones sistemáticas de todos los procesos que se realizan en la ORH, con el fin de evaluar la vigencia de la estructura establecida. Durante este período se reactivó el Consejo Asesor que en la administración anterior había disminuido considerablemente sus sesiones de trabajo. Al seno de este espacio se analizó críticamente la organización de la ORH, con el propósito de determinar si la estructura vigente requería ser mejorada para ajustarla a las condiciones imperantes en la Universidad.

Contemporáneamente se conformó un equipo de trabajo constituido por aquellas jefaturas que mostraban un conocimiento profundo de la ORH, derivado de una vasta experiencia acumulada a lo largo de muchos años de laborar en esta dependencia. Con este equipo se llevó a cabo una serie de sesiones de trabajo en las que se revisaron los procesos y en las que se empezó a discutir acerca de la necesidad de elaborar propuestas de reorganización de la Oficina. En este proceso se tomaron como derroteros de reflexión el acontecer universitario y las nuevas necesidades emergentes, las políticas universitarias y los ejes de gestión de la nueva administración. Los insumos derivados de estos procesos reflexivos fueron empleados como criterios para valorar el alcance y las limitaciones de la estructura y formas de trabajo imperantes en la ORH y para identificar estructuras alternativas que ajustaran mejor con las condiciones antes descritas.

Al cabo de unos meses, se logró estructurar una propuesta de reorganización que se sometió a análisis y aprobación del pleno del Consejo Asesor de la ORH. Una vez hecho lo anterior, se concertó una reunión con el Vicerrector de Administración y con el Jefe de la Sección de Análisis Administrativo de dicha Vicerrectoría, con el fin de presentarles la propuesta de reorganización y someterla a su consideración y, en caso de que la propuesta recibiera una respuesta positiva, solicitar el visto bueno para socializarla con todo el personal de la ORH.

En vista de que la propuesta fue calificada positivamente por el Vicerrector de Administración y por el Jefe de la Sección de Análisis Administrativo se procedió a socializarla con los funcionarios y funcionarias de la ORH. El día 23 de octubre de 2013 se reunió a todo el personal de la ORH en el auditorio Abelardo Bonilla de la Facultad de Estudios Generales y en una sesión que duró poco más de 3 horas se hizo una presentación detallada de la propuesta. Al cabo de la presentación se solicitó a todas las personas que emitieran sus criterios con el fin de integrarlos a la propuesta.

Después de esa reunión se otorgó un plazo de dos semanas a los y las funcionarios de la Oficina para que hicieran llegar a la Dirección sus opiniones, sus comentarios y sus sugerencias con el fin de mejorar y fortalecer la propuesta.

Dado que la propuesta de reorganización afectaría algunas secciones y personas de la ORH (el cierre de una sección y la redefinición de estatus y roles de otras), se procedió a concertar reuniones con estas personas para aclarar dudas concernientes a su futuro y valorar con ellas los procedimientos a seguir. De esta manera, se sostuvieron reuniones con las jefaturas de Estudios Especiales, de Reclutamiento y Selección y sus colaboradores, de Gestión de Pago y Servicios Administrativos. En el caso de la primera, se tomó la decisión que la jefatura dejaría de serlo y pasaría a ocupar una coordinación en la nueva sección denominada Procesos Administrativos. Dado que esta nueva Sección surge de la fusión de la Sección de Estudios Especiales y de Servicios Administrativos, se procedió a informar a la jefatura de esta última, que pasaría a dirigir una Sección más compleja que se encargaría, a partir de la implementación de esta propuesta, de asumir además de las funciones que ya tenía asignadas las propias de la Sección que cerraría. En ambos casos las jefaturas estuvieron de acuerdo con las nuevas condiciones establecidas.

En relación con los cambios propuestos en la Sección de Reclutamiento y Selección, se le hizo ver a la jefatura que al pasar de Sección a Unidad dejaba de tener sentido conservar el rol de jefatura por una cuestión de equidad, ya que las otras unidades de la nueva área de Desarrollo Humano detentarían la condición de coordinadores de unidad. Asimismo se le hizo ver que los análisis realizados de su gestión arrojaron evidencias de que su ciclo como jefatura había llegado a su término, en parte por las abundantes quejas de usuarios internos y externos con respecto a la calidad de los servicios pero, mayormente, por una excesiva rigidez y falta de renovación de los sistemas y procedimientos de trabajo empleados a lo largo de 20 años. Valorando opciones se llegó a la conclusión de que la decisión más adecuada era la de buscar otra unidad de trabajo para que se trasladara a laborar allí. Quizá el elemento que pesó más para tomar esta decisión fue la negativa de la jefatura a ocupar otro puesto que no fuera en esa misma condición, y dado que en la nueva estructura no cabía esa posibilidad lo adecuado era el traslado. Tomada esa decisión se hicieron las gestiones del caso para buscar un nuevo centro de trabajo que la recibiera manteniéndole las mismas condiciones de trabajo (funciones adecuadas a su formación y experiencia y el mismo salario). Asimismo, se sostuvo una reunión con el personal de esta Sección (incluida la jefatura) para explicarles las implicaciones del nuevo cambio y con ello tratar de reducir las ansiedades y fantasías emergentes.

La creación de la nueva Área de Desarrollo Humano, con la incorporación de la Unidad de Reclutamiento y Selección y su alineamiento con las Unidades de Capacitación y Desarrollo, Calidad de Vida Laboral y Gestión del Desempeño le fue comunicado al actual Jefe de la Sección de Desarrollo Humano, el cual avaló en su totalidad la propuesta y señaló la oportunidad y conveniencia de este nuevo enfoque estructural.

Finalmente, se sostuvo una reunión con la jefatura de la Sección de Gestión de Pago con el propósito de informarle que a partir de la implementación de esta propuesta pasaría a ocupar la jefatura de la nueva área de Gestión Administrativa. En este caso la propuesta fue muy bien recibida ya que implicaría un ascenso y asumir funciones con mayores niveles de complejidad y de reto.

Observando en su conjunto las diferentes fases que han sido transitadas en la construcción de esta propuesta se pueden visualizar varias cuestiones: la primera es que ha sido el resultado de un proceso reflexivo en el que se ha destinado bastante tiempo a analizar el funcionamiento actual de la ORH, con el fin de identificar áreas de mejora en los procesos y en la estructura. En ese sentido, no se trata de una propuesta que ha surgido de manera impulsiva o caprichosa, sino de una propuesta razonada y justificada. La segunda es que no ha sido un proceso impuesto de manera unilateral, sino uno en el que se ha apelado a la reflexión colectiva y en el que se ha buscado promover la participación de todas las personas que trabajan en la ORH. Lo anterior no quiere decir que todas las personas estén satisfechas con el resultado, sin embargo, ello no anula la obligación de la Jefatura de Oficina, por mandato de las normativas vigentes, de impulsar procesos de cambio identificados como necesarios aun cuando algunas personas, por diferentes causas, no logren visualizar claramente las razones que los motiva y los vuelve pertinentes.

VIII. Acerca de los alcances (valor agregado) y las limitaciones de la propuesta:

1. Alcances:

Una de las preocupaciones centrales que ha motivado la idea de realizar una reorganización en la ORH tiene que ver con la necesidad de mejorar el grado de ajuste entre las labores administrativas realizadas por esta Oficina y las necesidades de los usuarios que requieren de sus servicios. Esto supone comprender a cabalidad la naturaleza y características de lo que se administra, mejorar la eficiencia –que lo dado sea lo esperado-, bajar los tiempos de respuesta y crear condiciones de

flexibilidad para ajustar los procedimientos en función de las necesidades emergentes de la Universidad. Ello a su vez supone, disminuir las trabas burocráticas vía simplificación de procesos (eliminación de redundancias innecesarias) dentro de los marcos normativos establecidos, dejar de hacer cosas que pueden ser competencia de otras instancias, promover metodologías de trabajo participativas en las que los usuarios desempeñen un rol activo en la búsqueda de soluciones a problemas de su centro de trabajo, evolucionar de una modalidad de trabajo receptiva a una proactiva vía el fomento del trabajo de investigación y del trabajo de campo, mejorar los procesos de control interno y la gestión de la calidad, fortalecer los sistemas de comunicación e información (hacia adentro y hacia afuera), etc. De hacerse ciertas estas condiciones la ORH se convertiría en una oficina que ejerce liderazgo, más asesora y fiscalizadora y menos tramitadora.

En función de lo anterior, si bien esta propuesta no termina de atender todas las necesidades de mejora, sí contribuye a fortalecer una mayor integración de procesos, a redefinir los alcances de la gestión de la ORH fortaleciendo el área de desarrollo humano, a promover el surgimiento de nuevas instancias de coordinación y el fortalecimiento de las ya existentes (Consejo Asesor). Asimismo, la creación de una sección I+D+I permitirá obtener conocimiento esencial para identificar las necesidades de los usuarios, focalizar con mayor precisión las área de mejora, actualizar los procesos, generar nuevos productos, proponer modificaciones a los reglamentos y normativas, entre otros.

Los cambios propuestos en la estructura jerárquica de la ORH, sobre todo la organización del trabajo en dos grandes áreas de gestión, crean condiciones propicias para la integración y simplificación de procesos, para mejorar la coordinación y estimular la participación de todos los niveles de la ORH en la toma de decisiones.

2. Limitaciones:

Que la ORH requiere repensarse a sí misma con el fin de evolucionar hacia nuevas formas de organización es una tesis que ha sido planteada de forma recurrente a lo largo de esta propuesta. Sin embargo, también se ha señalado una cultura organizacional reticente a los cambios y de la existencia de una creencia muy arraigada en casi todas las personas que trabajan en ORH de que con la distribución de procesos y tareas, se les extendió en su momento una especie de certificado de propiedad sobre dichos procesos.

Estos antecedentes advierten acerca de la necesidad de implementar gradualmente los cambios necesarios, de modo que se vaya evolucionando de manera progresiva del estado actual al estado deseado. En este sentido, esta propuesta hay que entenderla como la primera fase de un proceso que debe continuar perfeccionándose. Y para ello es menester evaluar los resultados de los cambios propuestos en esta fase y continuar generando el conocimiento requerido para entender a cabalidad la naturaleza y dinámica de las necesidades de los usuarios de la ORH.

En virtud de lo anterior, la limitación más importante de esta propuesta es que no permite aun establecer un modelo de gestión dinámico; sigue comportando características propias de un modelo lineal (bidimensional) en el que todavía los procesos se encuentran organizados (divididos) a partir de una racionalidad en la que se que separa artificialmente lo “administrativo” de otras funciones que tienen que ver con el desarrollo integral de las Unidades de Trabajo y el bienestar de los y las funcionarias de la Universidad.

Otra de las limitaciones, es que la propuesta se ha quedado a lo interno de la ORH sin referirse a los cambios y gestiones que hay que promover para mejorar la coordinación con otras Oficinas Administrativas. A modo de ejemplo, se hace necesario trasladar de nuevo a la ORH la Unidad de Salud Ocupacional (USOA) y coordinar más cercanamente el trabajo con la Sección de Análisis Administrativo de la VRA y con la Oficina de Administración Financiera, ya que estas dos instancias, junto con la ORH, participan activamente en la atención de necesidades de los usuarios que están estrechamente relacionadas entre sí.⁷

⁷ En este punto es preciso decir que aunque no se ha hecho referencia al trabajo conjunto con estas dos instancias (Sección de Análisis Administrativo y OAF), lo cierto es que en los últimos dos años se han hecho esfuerzos por generar espacios de coordinación que han permitido atender de manera más integral cuestiones relacionadas con gestión de pago y con la realización de estudios integrales de puestos. En relación con la USOA ya se están haciendo gestiones para promover su traslado a la ORH.

Referencias

- Alcover, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bauman, Z. (2001). *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra.
- Castells, Manuel. (2002). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.
- Csikszentmihaly, M. (2009). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Editorial Rama.
- Morgan, G. (1999). *Imaginización. Una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Munné, F. (2004). El retorno de la complejidad y la nueva imagen del ser humano: Hacia una psicología compleja [The return of complexity and the new image of human being: towards a complex psychology]. *Revista Interamericana de Psicología*, 38(1), 21-29.
- Mowday, R. y Sutton, R. (1993). Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 44: 195-229
- Navarro, J. (2006). Caos, Complejidad y Consultoría. En Quijano, S. (2006): *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama S.A.
- Weick, K. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell Publishing.