

El fin último de la tarea fue intentar diagnosticar cómo perciben los estudiantes a su carrera y que, de ese análisis, surgieran para nosotros posibles líneas de trabajo a futuro, tendientes tanto a trazar correcciones en aquellas variables observadas como debilidades y que, luego de un proceso reflexivo, los integrantes de la Facultad compartiéramos la visión de los estudiantes, como así también hacer hincapié en los puntos fuertes que todos, estudiantes y Facultad, los percibiéramos como tal.

Se eligió, entonces, como metodología efectuar dos preguntas abiertas por medio de las que los alumnos debían escribir una fortaleza y una debilidad de su carrera. Ante los tipos de respuestas esperables, los estudiantes abrieron un interesante abanico de opiniones que, como corolario, tuvo la elección del más apropiado sistema de procesamiento de datos.

Ante una esperable (y deseable) compulsión cualitativa de la carrera, la respuesta obtenida contaba con una gran dificultad de estandarización, ya que el desafío consistía en encontrar una mensurabilidad por medio de la que lo *cuali* pudiera ser combinable con el aspecto *cuanti*. De ese modo, se procesaron aproximadamente dos mil respuestas voluntarias provenientes de nuestros casi 4500 alumnos.

Lo primero que se pudo observar fue el plano subliminal en que los alumnos mentalmente ubican a su carrera. En este plano, la institución "Carrera", para el estudiante A aparecía en un mismo universo de análisis (o de percepción) que la institución "Facultad" para el estudiante B o la institución "Universidad" para el estudiante C.

El primer paso para la recopilación de los datos obtenidos en la tarea fue la transcripción literal de las diferentes ideas que surgían de los formularios llenados por los alumnos, luego se completó una matriz de doble entrada que por carrera ordenase las fortalezas y las debilidades, con la distinción de competencia institucional por Facultad o Universidad del elogio o de la crítica. En segundo lugar, todas esas frases se ordenaron temáticamente, de modo tal que al instrumento se lo pudiera convertir en una verdadera grilla de evaluación de toda la Facultad, una grilla similar a la que desde el Programa de Formación Docente se sugiere utilizar con los mismos alumnos, con un agregado: que pueda mantenerse en el tiempo, de modo que sea posible la verificación y comprobación estadística año a año, carrera a carrera.

En definitiva, la estructura sobre la que se decidió evaluar el valor institucional descrito por los estudiantes, y surgida la literalidad de la encuesta institucional es la siguiente:

Universidad

• Servicios

Biblioteca, website de la Universidad, UP virtual; sistema de alumnos, personal, máquinas expendedoras; limpieza, deportes, bolsa de trabajo, bar, estacionamiento, sistema de credenciales

• Instalaciones y recursos

Estado de los edificios, aire acondicionado, ascensores, aulas, ubicación de las sedes, salidas de emergencia,

señalética, baños, cañones, PC's, proyectores. DVD's, Wi Fi, equipos de audio, cortinas oscurecedoras.

• Administración

Relación valor de la cuota/servicios, cobro de derechos de examen, facturación: pertinencia y puntualidad; formas de pago: personal/trato.

• Imagen y posicionamiento

Reputación/prestigio, publicidad, proyección internacional, crecimiento, exigencia.

Facultad

• Profesores

Nivel académico, puntualidad y asistencia, experiencia, exigencia, trato a alumnos extranjeros, evaluaciones/devoluciones.

• Aspectos pedagógicos

Cantidad de alumnos por curso, nivel teórico, nivel práctico, concursos, trabajos de campo; MAP, actividades extracurriculares gratuitas, ambiente de estudio, bibliografía obligatoria, asesoramiento para estudiantes de intercambio, instalaciones apropiadas, material pedagógico.

• Organización

Organización por sectores, personal/trato, cursado, exámenes finales, avisos por inasistencia del docente, asuntos administrativos, gestión académica, línea directa, oferta académica, sistema de becas, funcionamiento de la web para trámites, devolución de trabajos prácticos, comunicación.

• Plan de Estudios

Contenidos, plan de la carrera, evaluación, asignaturas electivas, asignaturas culturales, salida laboral.

• Imagen y posicionamiento

Reputación/prestigio, publicidad, proyección internacional, crecimiento, exigencia.

La comunicación interna, la tecnología y la gestión de los recursos humanos

Alejandro Paolini

La creciente complejidad de las organizaciones demanda de las distintas ciencias una adaptabilidad y comprensión dirigidas a mejorar el rendimiento del negocio.

Uno de los aspectos más problemáticos es la construcción de la convergencia y la generación de sinergia de los tres ítems que hacen el título de la columna.

El diseño de una arquitectura en la cual la tecnología se ponga al servicio de la comunicación y de la gestión de los recursos humanos, implica de por sí comprender los procesos de sensibilización, particularidad y necesidades de cada organización.

Hablar de comunicación interna y recursos humanos es en la actualidad una distinción sólo retórica. El rol que la tecnología juega en esta triada es el potenciar la gestión de ambas.

Las distintas teorías que desde el Taylorismo hasta la actualidad abordaron la organización, reflexionaron sobre el uso de la técnica primero y luego de la tecno-

logía, con un énfasis creciente en la comunicación y los recursos humanos, hasta llegar a la concepción actual del rol estratégico de estos últimos (el diferencial de las organizaciones) y su simbiosis con la comunicación interna.

La asunción de esta realidad nace, como en la mayoría de las ciencias vinculadas a las organizaciones y la comunicación, a partir de los golpes de realidad. Es decir, se va detrás de la praxis y no delante de la misma. Tal desfase temporal es quizá uno de los escollos o barreras más significativas para la unificación de criterios de los tres ítems.

A esto debemos sumarle la visión de que son esferas separadas gestionadas por profesionales diferentes. Quizá el error más serio de concepción y sin duda el más costoso.

Recuerdo un caso que me contaba en una ocasión un cliente de una empresa de servicios. Había instalado terminales en todos los escritorios, a todos los integrantes de la organización, en todos los niveles. Una inversión en hardware muy significativa con un *software* diseñado para que se comuniquen entre sí (esto era previo al actual MSN) y distintos niveles de acceso a información dónde estaban los indicadores de gestión de la empresa. El área de Recursos Humanos colaboró diseñando estándares de información y la de comunicación interna pensando canales. Lo cierto es que pensaron de forma taxonómica y endotópica, decía. "Instalamos todo en forma de sorpresa, y un día llegaron y encontraron todo puesto", el resultado fue la desmotivación de los integrantes con mayor antigüedad, hasta el punto de "que uno tuvo una crisis de nervios". Ante esta situación, converso con ellos y encontré que pensaban que iban a ser despedidos, dado que en sus escritorios había computadoras y ellos no sabían manejarlas.

Este ejemplo, playo, sencillo, grafica el énfasis que se invierte en las técnicas, ciencias y sus aplicaciones, sin contemplar como estás pueden ser interpeladas por la organización y su realidad.

La complejidad de las relaciones interpersonales, los sistemas de motivación, la historia de la organización, su cultura, su semiosis institucional son algunos de los elementos que en conjunto deben abordarse para aunar esfuerzo entre los tres tópicos citados.

La nueva gestión de Recursos Humanos reconoce que los mismos son uno de los capitales centrales de la empresa. El "Capital Humano" amén de ser un cliché simpático, debe ser una nueva dimensión de comprensión antropológica de la organización. Una dimensión antropocéntrica de la misma, en la cual el hombre es el centro y los recursos, técnicas y ciencias deben estar a su disposición y comprensión para mejorar el rendimiento del colectivo.

Los procesos de diseño de *software*, *hardware*, como componentes de la estrategia de gestión de la Comunicación/Capital Humano, son los elementos más nuevos. Puede pensarse que existen hace más de diez años, pero los procesos de internalización de uso, de aprendizaje y real explotación, implican en las culturas organizacionales tiempos más prolongados. Si a ello le sumamos la constante evolución e innovación, nos encontramos ante un elemento inasible sin una concepción

estratégica sustentada por un análisis de los aspectos concretos de cada colectivo humano y su entorno.

La turbulencia que caracteriza los tiempos actuales, que ha dejado la planificación en el plano de lo inmediato y de la generación de criterios por sobre las normas (en las culturas organizacionales, término también de la década del ochenta), coloca a las organizaciones ante la necesidad de diseñar sistemas capaces de producir y administrar conocimiento, circular información, agilizar la comunicación y explotación del capital intelectual. La Sociedad de la Información nos brinda la libertad de creación en conjunto, la preeminencia del capital intelectual por sobre el capital y la estructura. Es preciso abordar un nuevo razonamiento de construcción de sistemas de gestión de la triada, en convergencia. Es menester que la comunicación adquiera dimensiones más humanas y éticas por sobre forma, canales y soportes.

La denominada Sociedad del Conocimiento, es una apelación retórica a la creciente importancia de la capacidad de la inteligencia para reemplazar las estructuras. En este punto, el *management*, o mejor dicho el liderazgo, consiste en administrar los recursos en un sentido y dirección única.

Las modas en las organizaciones son más veloces que el raciocinio. Vamos por el nuevo *software*, vamos por tal sistema llave en mano. Si algo caracterizó a la humanidad a lo largo de los siglos, es que la tecnología va delante de la cultura necesaria para que los cuerpos sociales aprehendan su uso en pos del conjunto. Así, la división del átomo desembocó primero en la bomba atómica que en la energía nuclear. La perversidad de la especie generó tal culpa en Nóbel, inventor de la dinamita para usos industriales, que donó su fortuna y dio origen al nombre del premio.

La inteligencia, la visión no radica en la adquisición temprana de capacidades tecnológicas, sino en la interpretación e identificación correcta de aquellos elementos que dotarán al "espíritu" de las organizaciones de una ventaja utilizable. Es preciso desprenderse de una vez de la concepción conductista, que incluye a Maslow, de que la técnica mejora la humanidad. Tal simbiosis es posible cuando los líderes interpretan el futuro y sus resultados. Finlandia trazó su política ambiental casi antes que existiera la palabra ecología, esto garantizó su medio ambiente y la calidad de sus industrias. En un terreno adverso para la industria extensiva, centró en el diseño, el estudio y la exploración del conocimiento, su economía. Desde sus muebles, característicos en la transición de la etapa feudal a la burguesa, hasta la tecnología de avanzada en telecomunicaciones de hoy, o el uso racional de la naturaleza. Sus líderes miraron, analizaron, planificaron, adquirieron y combinaron los elementos para convertir un pequeño y helado país en un ejemplo de desarrollo social integral. El consenso de esta nación, como Suecia o Noruega, deviene del entendimiento, principio básico de la comunicación.

Así, la comunicación es el proceso de la organización, sin comunicación no existe proceso de constitución; sin cambio en la comunicación no existirá constitución de un nuevo estilo real de organización. Los caminos existentes, está en nosotros asumirlos: así lo enseña la historia.