

# Análisis Organizacional del Instituto Tecnológico

## Organizational analysis of Instituto Tecnológico

Pablo D' Alessandro<sup>\*</sup>  
Selediana de Souza Godinho<sup>\*\*</sup>  
Analía Verónica Losada<sup>\*\*\*</sup>  
Diego Pérez Ríos<sup>\*\*\*\*</sup>  
Alejandro Szer<sup>\*\*\*\*\*</sup>

Universidad Católica de Argentina

**Forma de citar este artículo en APA:**

D' Alessandro, P., De Souza Godinho, S., Losada, A.V., Pérez Ríos, D. & Szer, A. (enero-junio, 2016). Análisis organizacional del Instituto Tecnológico. *Revista Science Of Human Action*, 1(1), 128-150.

\* El presente artículo es producto del proyecto de investigación Análisis Institucional desde la perspectiva de la Sociología Organizacional, área de investigación políticas públicas y el grupo de investigación es Doctorandos en Sociología de la Universidad Católica de Argentina, Facultad de Ciencias Sociales. Pablo D' Alessandro. Licenciado en Ciencias Políticas. Posgrado en Control y Gestión de Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Argentina. Doctorando en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica Argentina. Área de investigación: Políticas Públicas. Correo electrónico pdaless@yahoo.com

\*\* Magíster en Sociología. Universidad Católica Argentina. Doctorando en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica Argentina. Área de investigación: Moda inclusiva y discapacidad. Correo electrónico selegodinho@gmail.com

\*\*\* Psicopedagoga. Licenciada en Psicología. Especialista y Magíster en Metodología de la Investigación. Doctora en Psicología. Universidad Católica Argentina. Profesora Pro titular de Psicología de la Familia y las Instituciones de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad Católica Argentina. Doctorando en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica Argentina. Área de investigación: Sociología de la Salud. Correo electrónico analia\_losada@yahoo.com.ar

\*\*\*\* Licenciado en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Doctorando en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica Argentina. Área de investigación: Sociología de la música y la cultura, subjetividad y nuevas tecnologías. Correo electrónico diegoperezrios@yahoo.com.ar

\*\*\*\*\* Licenciado en Sociología. Ayudante de 1ra Metodología de la Investigación (UBA) y profesor Adjunto Metodología de la Investigación (UNLZ). Área de investigación: Educación y Trabajo en la UNLZ. Doctorando en Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica Argentina. Correo electrónico alejandro.szer@gmail.com

## Resumen

Se llevó adelante un análisis organizacional de una institución dedicada a la enseñanza tecnológica de la provincia de Buenos Aires, República Argentina. La perspectiva desarrollada se enmarca en la propuesta de análisis organizacional de Krieger (2015) donde se plantea el debate de sociología de las organizaciones en un campo de estudio interdisciplinar. Se analizaron el estrés laboral, la motivación, el funcionamiento en equipo, medioambiente, ética organizacional, comunicación, cultura, liderazgo y la tecnología. Se evidencia una organización con pocos años de funcionamiento, que propicia el clima institucional acorde a sus objetivos y a las posibilidades de sus miembros, con un nivel bajo de violencia y conflictividad, con un cumplimiento de los objetivos institucionales. Las autoridades entrevistadas no visualizan conflictos y muestran un desempeño en una zona de confort, ligada a la primarización de los vínculos.

## Palabras claves:

Sociología de las organizaciones, instituciones, interdisciplinar, instituto tecnológico.

## Abstract

An organizational analysis of an institution devoted to technological education in the province of Buenos Aires, Argentina was carried out. The perspective developed is based on Krieger's organizational analysis approach (2015) in which the current debate on sociology of organizations in an interdisciplinary field of study is encouraged. Issues such as job stress, motivation, team work, environment, organizational ethics, communications, culture, leadership and technology were analyzed. An organization with few years of operation is evidenced, which promotes an institutional environment in agreement with its goals and with the capabilities of its members, with a low level of violence and conflict, and in compliance with corporate goals. The interviewed authorities do not see conflict and seem to be performing in a comfort zone, linked to the "primarization" of links.

## Keywords:

Sociology of organizations, institutions, interdisciplinary, Instituto Tecnológico.

# Introducción

## *La organización del sistema*

Se llevó adelante un análisis organizacional de una institución dedicada a la enseñanza tecnológica de la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, creada en el año 2011. La perspectiva desarrollada se enmarca en la propuesta de análisis organizacional de Krieger (2015) donde se plantea el debate de sociología de las organizaciones públicas y el comportamiento en la administración pública en un campo de estudio interdisciplinar.

Se inició el proyecto de creación del instituto tecnológico, del que se preserva su nombre y denominación, el cual forma parte del proyecto educativo contenido en un plan de desarrollo social y económico macro estructural, elaborado en forma conjunta por una organización no gubernamental y una organización de corte sindical. La institución surge como resultado de un debate sobre planificación de estudios superiores y formación profesional. Estableció como objetivo rector la transmisión de conocimientos mediante la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional, como también la participación activa para liderar procesos de cambio hacia una mejor calidad de vida de la comunidad. De esta manera busca postularse como una propuesta educativa de excelencia, que orienta su misión institucional y de formación continua a la reflexión crítica, por medio del trabajo interdisciplinario y la relación con la comunidad, sustentada en el respeto por las personas y la democracia. Su misión se basa en formar profesionales competitivos, en el marco de un contexto centrado en el progreso tecnológico dinámico, que mejoren la calidad de vida de las personas, promuevan la inclusión social y favorezcan el desarrollo y la competitividad del sector productivo de la Nación.

Mediante una labor académica y científica, esta institución se propone contribuir a la solución de las necesidades de la población, con el fin último de lograr el progreso social y económico auto sostenible de la comunidad. Busca asegurar una formación relevante y actualizada, acorde a las demandas del contexto, respetando tanto las trayectorias laborales y educativas como las necesidades y expectativas de los alumnos. Por medio de un programa centrado en el acercamiento del saber tecnológico a la población, se postula un interés por construir una ciudadanía responsable y reflexiva.

## 1. Metodología

---

Se desarrolló para este trabajo un análisis cuanti y cualitativo de encuestas y entrevistas en profundidad y trabajo con informantes clave. La línea investigativa se llevó adelante según los principios éticos de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 1991).

## 2. Descripción del funcionamiento

---

La institución evaluada en esta investigación estructura sus actividades en torno a un eje vertebrador, la Unidad Integral de Educación Técnico Profesional, está compuesta a su vez por las áreas de regencia de investigación y desarrollo, un instituto superior de formación técnica, un centro de formación profesional y un centro de formación profesional continua. Este establecimiento brinda capacitación, carreras y cursos en forma gratuita.

La regencia de investigación y desarrollo se halla en la búsqueda de profundizar la vinculación tecnológica entre el sector científico tecnológico educativo y los sectores productivo y empresarial, atendiendo también a las necesidades de orden municipal y regional, contando con laboratorios y equipamiento que permiten realizar servicios especializados; también posee el recurso de profesionales de alto nivel de calificación. Esta área es un espacio de acceso y gestión. Desde este lugar se proporciona la información que necesitan los distintos actores de la comunidad y aquellos servicios dirigidos a mejorar la formación de las personas, la creación de conocimiento, la generación de desarrollos tecnológicos e innovaciones que demanden tanto sectores productivos como organizaciones sociales.

El Instituto Superior de Formación Técnica depende de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires y ofrece las carreras de Tecnicatura en Análisis de Sistemas, Tecnicatura Superior en Diseño Industrial y Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad en el Trabajo.

El centro de formación profesional depende de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires y brinda los cursos de idiomas: Inglés Nivel I, Inglés Nivel II, Portugués Nivel I y Portugués Nivel II; y en el área de Informática: Diseño Proyectual Asistido por Computadora, Reparación de PC, Instalación de Redes, Diseño de Páginas Web. Así mismo, se dicta en la institución: Metalmecánica y Metalurgia, y Tornero.

La institución relevada también posee un centro de formación profesional continua conveniado con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, que procura los cursos ofrecidos de Metalmecánica y Metalurgia, Operario Múltiple, Electricista Nivel Inicial, Electricista Nivel Calificado, Tornero Nivel Inicial, Tornero Nivel Calificado, Soldador Nivel Inicial y Soldador Nivel Calificado. En el sector de Automatización ofrece la capacitación de Operador de Control Numérico Computarizado y Operador de Controladores Lógicos Programables. En el apartado de Informática ofrece los cursos Diseño Proyectual Asistido por Computadora, Informática Software

Básico, Informática Software Avanzado e Informática Hardware. A la vez, en términos de Oficios Digitales se otorgan capacitaciones en Instalación de antenas y decodificadores de tv digital terrestre para hogares, Montaje de decodificadores de tv digital terrestre, Montaje y reparación de decodificadores de tv digital terrestre, Operación y mantenimiento de planta transmisora de tv digital terrestre y Desarrollo de software para tv digital.

### **3. Estrés laboral y su impacto en la organización**

A fin de identificar los comportamientos y las expectativas según el género, como las situaciones de violencia y estrés laboral, se construyó una encuesta ad hoc, con una valoración del tipo Likert. Las preguntas se conformaron según los descriptores del comportamiento humano organizacional de Krieger (2015). Este instrumento se administró a diez miembros de la organización, en una muestra compuesta por cinco mujeres y cinco varones. De acuerdo a los principios éticos de la investigación se utilizó el instrumento del consentimiento informado, respetando la confidencialidad de los sujetos intervinientes (Losada, 2014).

A la vez se elaboraron preguntas amplias que se aplicaron en el marco de entrevistas semiabiertas a dos autoridades del establecimiento, una directiva (mujer) y un responsable de área (varón).

Los resultados obtenidos en la encuesta (Evaluación Organizacional de Instituto Tecnológico, abril–mayo. 2015) se transcriben tabulados a continuación:

1. Las tareas individuales que desempeño en la Institución son acordes a mis competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. En relación al presente ítem el 50% de los encuestados respondió encontrarse de acuerdo con la afirmación y 50% totalmente de acuerdo.
2. Conozco la modalidad de la Institución en términos de ascensos, transferencias, despidos, promociones y evaluaciones. En desacuerdo respondió el 30%, el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 20% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo.
3. Mis rasgos de personalidad y mis fortalezas concuerdan con los requerimientos para el puesto que desempeño. El 10% expresó encontrarse ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 60% totalmente de acuerdo.
4. El ambiente de mi trabajo es motivante, creativo, solidario, de equipo, justo, estimulante y favorece mi autoestima y autorrealización. El 30% se mostró en desacuerdo, el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.
5. El medio ambiente de mi trabajo es estresante, autoritario, acosador y discriminante. El 60% se refirió a este ítem totalmente en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo.
6. Percibo mi espacio laboral como limpio, ordenado, luminoso y ecológico. El 10% seleccionó este ítem como totalmente en desacuerdo, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 50% restante totalmente de acuerdo.



7. Reconozco mis posibilidades de carrera, entrenamiento y formación en mi espacio de trabajo. En relación a esta afirmación, el 10% seleccionó la opción ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 60% de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.
8. Los objetivos y metas de la organización donde trabajo son ambiguos, nunca claros para mí. El 30% refirió encontrarse totalmente en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 10% de acuerdo.
9. Percibo en mi trabajo claras situaciones de abuso de poder y de violencia laboral. El 80% se mostró totalmente en desacuerdo con respecto a este enunciado, el 10% en desacuerdo y el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo.
10. Mi productividad se encuentra afectada por situaciones de violencia laboral. El 100% expresó encontrarse totalmente en desacuerdo con la afirmación.
11. El sistema laboral donde me desempeño es hostil y poco flexible a las necesidades individuales. En términos de este enunciado, el 80% expresó encontrarse en total desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 10% de acuerdo.
12. Siento que logro desempeñar mi actividad laboral con eficiencia, seguridad y productividad. El 20% se expresó en términos ni de acuerdo ni de desacuerdo, el 50% de acuerdo y el 30% totalmente en acuerdo.
13. Puedo trabajar en la Institución intercambiando ideas, ya que se fomenta la comunicación y el trabajo en un clima adecuado. El 20% expresó encontrarse en desacuerdo, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 40% de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.
14. En mi trabajo se tienen en cuenta las necesidades, fomentando el bienestar individual, grupal y organizacional. El relación con este ítem, el 10% respondió en desacuerdo, el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 50% de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo.
15. En mi trabajo tenemos una estructura de comunicación fluida. En términos de este ítem, el 10% mostró encontrarse totalmente en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo.
16. No trabajo horas extras y tengo un horario flexible. El 40% mostró desacuerdo en tal sentido, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 40% total acuerdo.
17. Poseo libertad para la organización de las tareas, con un control del cumplimiento de los objetivos. En desacuerdo respondió el 20% de los encuestados, el 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 20% acuerdo y el 30% restante total acuerdo.
18. Evito el contacto con personas agresivas, y/o generadoras de tensiones. El 10% indicó total desacuerdo en tal sentido, el 50% acuerdo y el 40% total acuerdo.
19. La Institución propicia un buen clima laboral. Ni en acuerdo ni en desacuerdo fue el ítem seleccionado por el 20%, el 40% acuerdo y el 40% total acuerdo.
20. Realizo actividad física y elijo mis alimentos en función de mi salud. Con respecto a este ítem, el 20% se expresó en total desacuerdo, el 30% desacuerdo, el 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo y el 10% total acuerdo.

21. En mi trabajo se impulsan los líderes democráticos. En relación con este enunciado, el 10% se manifestó en total desacuerdo, el 10% en desacuerdo, el 60% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 20% de acuerdo.
22. Postergo mis tareas y no las organizo de manera adecuada. El 60% se expresó en total desacuerdo, el 30% desacuerdo y el 10% ni acuerdo ni desacuerdo.
23. Mi trabajo me ofrece periodos breves de descanso a lo largo de la jornada laboral. Al respecto de esta afirmación, el 50% se manifestó ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 20% total desacuerdo, 10% desacuerdo, 10% de acuerdo y 10% total acuerdo.
24. Siento que los objetivos laborales en esta Institución son realistas y acordes a las posibilidades de cada uno. El 60% señaló total acuerdo, el 20% acuerdo, el 20% ni acuerdo ni desacuerdo y el 10% en desacuerdo.
25. Estoy atento a mis síntomas de cansancio en el trabajo y me tomo unos minutos para descansar. En relación con el enunciado, el 30% expresó total desacuerdo, el 20% desacuerdo, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 20% acuerdo y el 10% total acuerdo.
26. En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo y la ayuda mutua. El 10% manifestó desacuerdo, el 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 50% acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.

En tanto, no se observaron variaciones significativas respecto a las respuestas por género, manteniéndose en línea las respuestas independientemente de la variable género. Franklin & Krieger (2011) y Krieger (2015) sostienen al rol de género como construcción social, en tanto producto de interacciones y aprendizajes de carácter social. El medio de la organización relevada establece expectativas diferenciadas para determinados roles según género, como los puestos de recepcionistas ocupados por mujeres, o de seguridad por hombres. A la vez, por tratarse de una organización con una ligazón sindical, se observa una marcada primarización de los vínculos, en términos de director con un rol paterno y en vice dirección, en un rol de maternaje. Se recurre a ambos ante conflictos, incluso de carácter personal. Al respecto de la identificación de situaciones de violencia laboral, estrés laboral y de su impacto en el desempeño laboral, el 40% considera a su espacio laboral solidario y justo, mientras que un 30% no puede manifestarse en acuerdo o desacuerdo en tal sentido y el 30% restante no lo considera en tal sentido.

El 70% de los encuestados se muestra en desacuerdo de la percepción de su espacio laboral como estresante, acosador, autoritario y discriminante. A la vez, el 90% del personal relevado responde no avistar situaciones de poder y de violencia laboral en la organización. Reviste de particular importancia el 100% obtenido en torno a que su actividad no se halla afectada por situaciones de violencia laboral. En la misma línea, el 80% de los sujetos expresaron que no perciben hostilidad ni baja flexibilidad en relación con sus necesidades.

Un 80% de los sujetos relevados refirieron que la organización propicia un buen clima laboral y que evitan el contacto con personas agresivas y/o conflictivas en el mismo porcentaje.

Por lo expuesto, se evidencia una organización con pocos años de funcionamiento, que propicia el clima institucional acorde a sus objetivos y a las posibilidades de sus miembros, con un nivel bajo de violencia y conflictividad, aunque presenta una primarización de los vínculos laborales. La primarización guarda relación con la conformación de la Institución y se halla en línea con funcionamientos de corte sindical, es decir la incorporación de miembros a la Institución debiera realizarse mediante un concurso o desde la selección a través de un departamento de recursos humanos. La primarización es un fenómeno preponderante en establecimientos sindicales, donde el secretario general cubre funciones paternales y otorga beneficios, autorizaciones o sanciones.

#### **4. Comportamiento humano en el campo laboral y la motivación en el trabajo**

En relación con la temática de la motivación de quienes se desempeñan en la organización analizada, se utilizó la encuesta construida ad hoc cuyos resultados se han transcrito, como también los resultados obtenidos de las entrevistas a informantes clave, y los datos emanados del Modelo para identificación de valores de Franklin & Krieger (2011). Los supuestos racionales económicos, los supuestos sociales y los referidos a la autoactualización y autorrealización, se postulan como supuestos subyacentes tras la naturaleza humana en las organizaciones (Franklin & Krieger, 2011).

Las entrevistas en profundidad mantenidas con las autoridades de la organización denotan satisfacción en términos de trabajo eficiente, creatividad y productividad, observándose que siente una correspondencia entre lo que brindan al personal y lo que reciben de ellos. Al respecto de los supuestos racionales económicos derivados de accionares individuales por intereses propios, otorgan resultados en el Modelo para identificación de valores de Franklin & Krieger (2011) de 8,88 en promedio.

Los supuestos sociales arrojan un cociente de 8,95 siendo estas postuladas como principales motivaciones de la conducta humana, dadoras de identidad y marco en el que se gesta en el contrato psicológico. En tanto, los supuestos de autoactualización y autorrealización refieren a supuestos noveles y complejos, que analizan competencias y objetivos, autonomía y crecimiento laboral, aportaron una media de 7,53.

Franklin & Krieger (2011) indican como consigna que el sujeto relevado debe a las afirmaciones y asignarles un valor de 1 a 10, siendo 10 el puntaje de mayor acuerdo. La escala se transcribe a continuación (ver tabla 1).



**Tabla 1.** Modelo de identificación de motivadores de Franklin & Krieger (2011).

N°	Afirmación	Puntaje (Escala 1 a 10)
1	Busco el permanente perfeccionamiento de mi tarea.	
2	Me gustan los retos, las competencias y los triunfos.	
3	Me encanta hacer amigos en el trabajo. Me preocupan mis compañeros y disfruto de las relaciones informales.	
4	Lo más importante es trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos.	
5	Disfruto de organizar, conducir y mandar.	
6	Me importa lo que los demás opinan de mí.	
7	Me gusta que mi superior me haga notar mis avances y progresos.	
8	Sólo acepto lo que se me explica, lo fundado, lo basado en argumentos claros.	
9	Me encanta cumplir con mi trabajo.	
10	Me importa que las metas sean alcanzables.	
11	Trato de ayudar a los demás en lo que creo correcto.	
12	Me satisface desempeñar roles en distintos grupos y equipos.	
13	Me gusta desempeñar roles en distintos grupos y equipos.	
14	Soy muy perfeccionista, obsesivo y desconfío de cómo hacen los demás la tarea; por lo tanto, tiendo a controlarlo todo.	
15	Me gusta ser reconocido.	
16	En las discusiones me gusta argumentar.	

A través del modelo para identificar motivadores se obtuvieron como resultados en promedio de la muestra relevada motivaciones profesionales de 9,25; económicas 9,15; de solidaridad, compañerismo y socialización 8,95; de trabajo en equipo 8,95; de conducción, mando y autoridad 7,90; de autoestima y ego 6,54; de reconocimiento 8,30 y capacidad intelectual y racional 8,25.

En relación con el contrato psicológico y las motivaciones en juego, se postula que la organización cumple con la satisfacción de las expectativas personales y grupales de sus dependientes. La Institución muestra satisfacción en términos de trabajo eficiente, creatividad y productividad.

## 5. Grupos y equipos

La organización evaluada es una Unidad Integral de Educación Técnico Profesional. La regencia de investigación y desarrollo, los cursos sectoriales de capacitación profesional, la dirección del centro de formación profesional y el instituto superior de formación técnica son quienes a la fecha se han constituido en grupos de trabajo, con los siguientes objetivos, responsabilidades y funciones:

La regencia de investigación y desarrollo, cuya tarea principal es profundizar la vinculación entre el sector científico tecnológico educativo y los sectores productivo y empresarial, tiene entre sus funciones: detectar las necesidades tecnológicas, a nivel local y regional, atendiendo el contexto provincial y nacional, relacionar al Instituto con otras instituciones y organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para generar

proyectos conjuntos; incentivar la formación de Parques Científicos Tecnológicos y la incubación de empresas de base tecnológica en el municipio y en la región, promover la transferencia de tecnología producida por los grupos gestados en el Instituto, tanto a los sectores públicos como a los productivos; estimular la vinculación académica y tecnológica mediante la participación activa de la universidad en redes, capacitar en la temática de vinculación tecnológica a los diferentes sectores, universitarios, empresariales, organizaciones no gubernamentales y favorecer el desarrollo de iniciativas por medio de programas para emprendedores.

La Coordinación de Cursos Sectoriales de Capacitación tiene como actividad central el dictado de dichos cursos, los cuales se inscriben dentro de las Acciones de Formación Profesional Continua, cuya finalidad es la formación profesional a partir de la implementación de propuestas formativas acordes a las demandas de los sectores de actividad económica. Estos se dictan en la sede del Instituto y en diez sedes descentralizadas más; y se desarrollan a partir de distintos acuerdos, como los que vinculan al Instituto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, mediante los convenios del Plan de Promoción y Calificación del Empleo para el Sector Metalúrgico y el Plan Integral para la Promoción del Empleo Más y Mejor Trabajo.

El Centro de Formación Profesional forma parte de un proyecto integral educativo contenido en un Plan de Desarrollo Social y Económico macro estructural, elaborado por una organización no gubernamental y una organización de corte sindical, con el propósito fundamental de proponer una oferta curricular que permita el desarrollo del sector productivo y la formación de recursos humanos que puedan integrarse a roles laborales específicos, garantizando la empleabilidad, y la inclusión de vastos sectores sociales, ofreciendo la posibilidad de recalificación laboral a trabajadores del área metalúrgica, metalmecánica e informática.

En tanto, para el Instituto Superior de Formación el propósito es brindar una formación permanente y continua en áreas específicas de sectores ligados al desarrollo local; para lo cual, y de acuerdo a los relevamientos y diagnósticos realizados sobre la región, se identificó como oportuna la necesidad de crear tres carreras: la Tecnicatura Superior de Analista de Sistemas, la Tecnicatura Superior de Higiene y Seguridad del Trabajo, y una Escuela Técnica con orientación profesional: ferroviaria, multimedia y electromecánica.

En cada uno de estos casos se puede distinguir la existencia de grupos de trabajo, y observar las características distintivas, en términos psicológicos, de quienes los componen: interactúan unos con otros, son conscientes unos de otros, se perciben a sí mismo como grupo, su tamaño es limitado por la interacción y percepción mutua y existe una relación de interdependencia para la realización de una actividad (Schein, 1994); dado el porcentaje amplio del 80% de los sujetos relevados que se manifestaron en sentido de que la organización favorece un buen clima laboral y que prescinden el contacto con personas agresivas y/o conflictivas en el mismo porcentaje. En las entrevistas en profundidad se obtuvieron conclusiones similares, hallando una relación interdependiente centrada en la tarea y con percepción clara de sí y de su pertenencia grupal.

Estos grupos tienen toda una finalidad determinada, comparten información, están coordinados, pero no están estructurados por criterios de eficiencia, ni orientados por resultados. Son en todos los casos grupos formales, que se han constituido para la realización de tareas específicas vinculadas a las funciones del Instituto. Son en su mayoría permanentes, salvo el caso de algunos docentes, sobre todo de los cursos, que son temporales pues se integran a la organización -y al grupo correspondiente- en el momento del dictado de los cursos y luego se desvinculan del grupo al finalizar la tarea.

En cuanto a la etapa en la que se encuentran, lo observado permite afirmar que todos ellos transitan entre la etapa de la normatividad, caracterizada por las relaciones estrechas y de cohesión y por la institucionalización de las normas y la de la actuación, donde van adquiriendo una estructura interna distinguible que ha sido aceptada y es funcional.

## 6. Observación de Grupo de Trabajo

El grupo seleccionado para realizar la observación particular fue el del centro de formación profesional. A tal efecto, los instrumentos utilizados para el diagnóstico fueron la recopilación y análisis de información documental, la observación participante y la realización de entrevistas y encuestas.

El centro forma parte de un proyecto integral educativo elaborado por una organización no gubernamental y una institución de corte sindical, con el propósito fundamental de proponer una oferta curricular que permita el desarrollo del sector productivo y la formación de recursos humanos que puedan integrarse a roles laborales específicos. Surge de un convenio entre estas instituciones y la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de promover la formación profesional y laboral de jóvenes y adultos de toda la comunidad. Su intencionalidad fundamental es proponer una oferta curricular que permita el desarrollo del sector productivo y la formación de recursos humanos que puedan integrarse a roles laborales específicos, garantizando de este modo, la empleabilidad y la inclusión de vastos sectores sociales.

Ofrece la posibilidad de recalificación laboral a trabajadores del área metalúrgica, metalmecánica e informática, fomentando el sostenimiento y la promoción de nuevos puestos de trabajo, incentivando la contratación de trabajadores desocupados y la formación técnico profesional, apoyando la puesta en práctica de sistemas de capacitación continua e implementando las propuestas formativas acordes a las demandas de los sectores productivos.

El área de capacitación del centro de formación asiste técnicamente a la población, brindándole las herramientas necesarias y contemplando las particularidades que requiere cada caso. A su vez, intenta desarrollar las habilidades y competencias en las personas para favorecer y promover su inserción en el mercado laboral formal, y estimular una gestión empresarial eficiente que permita adaptarse con éxito a las nuevas exigencias

de la economía local y global. Con este fin, promueve la capacitación para el trabajo, articulando su accionar con distintas organizaciones locales, programas municipales, provinciales y nacionales, y cámaras empresarias, a través de programas de capacitación, tutoría y evaluación.

Las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo del centro de formación, son la planificación, organización, promoción y dictado de los cursos que se brindan. El grupo está compuesto por: el Director, la Secretaria, el Regente, dos Preceptores, y las personas que integran el equipo de Difusión e Informes e Inscripción que son compartidas con otros grupos que desarrollan otras actividades en la organización. Más los docentes que en algunos casos integran la planta del Instituto y pertenecen a la orgánica de la Dirección de Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires, y en otros se incorporan ad hoc por convenio para actividades de capacitación específicas. Las actividades de capacitación están organizadas por módulos semestrales o anuales, no obstante, la tarea de difusión, selección e inscripción de participantes se desarrolla permanentemente a lo largo del año.

Se observó que el grupo es del tipo formal y está estructurado en relación con una su finalidad específica, y a partir de las responsabilidades de acuerdo con la función que cumple, planificación, difusión, organización, inscripción, dictado de clases. Es permanente, salvo el caso de algunos docentes, que se incorporan de manera temporal. Comparten información, en lo referente a su responsabilidad y los procesos de comunicación son muy formales. Las reuniones de trabajo están vinculadas a la organización del mismo, que por otro lado está pautado y protocolizado por normas del tipo ISO. Se encuentran, al igual que el resto de los grupos del Instituto, transitando entre la etapa de la normatividad y la de la actuación.

El ingreso es abierto y se realiza la búsqueda y selección a partir de las necesidades. Si bien no existe un plan de carrera en la organización, se han producido casos de promoción. Una de las cuestiones que surge de las reuniones y entrevistas es la ausencia de un área de Recursos Humanos en el Instituto. También se puso en evidencia la importancia que todos los integrantes del grupo le dan a la comunicación, aunque en todos los casos refirieron a la comunicación con el afuera, tales como gobierno, comunidad, empresas, organizaciones civiles, alumnos, sin poner atención en la comunicación al interior del Instituto y del grupo.

## 7. Medio Ambiente

El medio ambiente es un tema que cada vez más gana visibilidad en las organizaciones desde una concepción de ecología humana, donde no solamente se retrata la relación del hombre con la naturaleza, y al mismo tiempo, la relación entre los hombres, en sus acciones orientadas por estructuras o por valores en determinado sistema organizacional. Krieger (2001) sostiene que un sistema abierto depende de la relación con el medio donde se desarrolla y donde los recursos críticos se definen en los recursos humanos, los reales, los simbólicos

y los tecnológicos. Las organizaciones no se constituyen como un sistema cerrado que intenta sobrevivir dentro de un ambiente, sino que se postulan como un elemento dentro de este contexto y que todo el tiempo está interactuando con el ambiente. Por lo tanto, es necesario en una organización clasificar la naturaleza del ambiente que le rodea y sus consecuencias dentro de su estructura organizacional (Krieger, 2001, & Krieger, 2015).

La organización seleccionada para esta investigación se postula en un ambiente volcado a la educación, producción, tecnología e investigación científica, en el que las transformaciones ocurren a cada segundo; es decir, está inserido en un entorno turbulento. Eso ocurre no por la presencia de otras organizaciones competitivas, sino por la complejidad de las fuerzas existentes en el propio ambiente. Luego, se reconoce una condición de cooperación y autonomía que ocurre en un ambiente de continuo cambio asociado con la innovación e incertezas, bien como, con fuerte impulso a la investigación y desarrollo tecnológico. La Institución se posiciona en un entorno dinámico y se centra en un proceso de construcción de un saber tecnológico dentro de una lógica de desarrollo social y económico dirigido a la población receptora.

Abordar al medio ambiente implica una estrategia, una vez que esos dos elementos son fundamentales dentro de un entorno organizacional. En este aspecto, la estrategia está en la determinación de cómo una organización está relacionada con el ambiente por medio de sus objetivos, acá claramente ya definidos en este trabajo de promoción del desarrollo productivo y competitivo en un medio ambiente dinámico por lo cual pasa a la sociedad argentina.

Krieger (2001), desde la Teoría de las Contingencias, describe las estrategias más adecuadas al manejo del ambiente organizacional como el contexto; el tamaño de la organización, la tecnología y las estrategias. En este caso, la organización se halla inmersa en un contexto de cambios que son producidos en expresiva constancia en la ciencia, principalmente desde la tecnología, con reflejos en la economía y en el trabajo. Es allí que la organización acompaña los avances que se han producido y enfocan sus estrategias en la calidad de vida humana, a través de la capacitación técnica relevante a las necesidades socioeconómicas y a los requerimientos de empleo de la región.

En este sentido, Krieger (2001) aborda al menos tres estrategias de la organización en relación con su ambiente: anticipatoria, adaptativa y reactiva. Mientras tanto, la institución relevada se postula en las dos primeras estrategias, según sus objetivos delineados de ser un centro de formación profesional que no solo se adapta al sistema económico contemporáneo de crisis y de cambios profundos en el campo organizacional y productivo, sino que además se caracteriza por la oferta de cursos innovadores según los procesos y productos que el mercado pueda necesitar a futuro, lo que implica efectos directos e indirectos sobre el nivel de empleo, distribución de renta y de expansión de las empresas de la región. Conocer y comprender las tendencias y su dinámica se constituye en una estrategia de anticipación que utiliza el Instituto en términos de investigación y capacitación profesional.



## 8. Desempeño ético y responsabilidad social empresarial

Delante de los impactos de la crisis económica y social, bien como de los cambios tecnológicos que ocurren dentro de las organizaciones, la Institución evaluada fundamenta sus acciones en la formación de un nuevo perfil de profesional flexible, multifuncional y calificado para un mercado de trabajo competitivo. Dentro de este escenario, la organización ejerce sus actividades llevando siempre como pauta la reflexión sobre la calidad de vida humana en un entorno altamente tecnificado y con profundos desequilibrios sociales.

Se observa que las acciones comienzan por la propia arquitectura de la organización, que no solo busca un avanzando proyecto tecnológico como lo relacionan las normas de calidad ambiental. En este sentido, retratar la Responsabilidad Social Empresarial, en esta organización, es percibir a un centro de educación que se vincule en formar buenos profesionales y personas comprometidas con la promoción y desarrollo económico y social de su región. Se halló un énfasis en la especialización continuada y en la preparación de recursos humanos para actuar con flexibilidad frente a los cambios que el entorno impone.

## 9. Comunicación organizacional

Puesto que no existe ninguna organización sin comunicación, es relevante tener presente un estudio del discurso organizacional, dado que posibilita visualizar las prácticas comunicativas que existen en las mismas y permite determinar de qué manera éstas intervienen en el proceso organizacional, como principal medio de creación de realidad y de identidad. Dado que la acción comunicativa estratégica es la más importante desde el punto de vista organizacional, puesto que su enunciación se encuentra encaminada hacia la transmisión de su pensamiento estratégico, de la visión y misión de la organización, la Institución relevada elaboró una publicación institucional difundiendo su cultura organizacional, dirigida al entorno externo en general (Nivel VIII. Comunicación masiva), y a los aspirantes a ser alumnos regulares (Nivel VII. Comunicación a públicos selectivos). El boletín institucional es utilizado como instrumento para presentar sus autoridades institucionales e imagen organizacional, su proyecto y realización, su misión, compromiso, visión y valores, que constituyen su enunciado estratégico, sus características edilicias, y las distintas unidades que lo componen, es decir Unidad Integral de Educación Técnico Profesional, Centro de Formación Profesional, Instituto Superior de Formación y una futura Escuela Secundaria de Educación Técnico Profesional, junto con la descripción de todas sus actividades y servicios, Tecnicatura superior en análisis de sistemas, Tecnicatura superior en higiene y seguridad en el trabajo, así como sus objetivos y principales líneas de acción.

La lectura del brochare institucional permite obtener una visión general de los servicios y beneficios que ofrece el instituto tecnológico como Proyecto Educativo de Estudios Superiores y Formación Profesional, contenido a su vez en un Plan de Desarrollo Social y Económico macro estructural.

En lo que respecta al entorno interno del establecimiento, se busca persuadir de actuar estratégicamente a los equipos e individuos que los componen, unificando las distintas áreas de la organización mediante la comunicación estratégica, con la que busca cohesionar su trabajo y actividades para establecer tanto un marco regulatorio, como una imagen de conjunto unificada. El Consejo Directivo centraliza la comunicación organizacional, las directivas impartidas, las órdenes y comunica sus determinaciones, en el marco de las relaciones de poder de la organización, de manera que no dejen la menor duda acerca de la acción a seguir por parte de las unidades de trabajo, en función de los objetivos estratégicos. Es por ello que la comunicación estratégica interna del Instituto es resorte directo de sus autoridades, aunque se descentraliza su ejecución por medio del área de comunicación, pero siempre con supervisión del Consejo, que buscan que los distintos equipos de trabajo puedan actuar e interactuar estratégicamente al compartir una misma visión transmitida por la acción comunicativa direccionada a la acción estratégica. Tal instrumento comunicativo es fundamental y sin el mismo no sería posible ni la acción estratégica ni la subsistencia de la organización.

Por fuera de la comunicación estratégica, la producción, reproducción y transformaciones de una organización son posibles por medio de las prácticas de comunicación habituales, según postulan Mumby y Clair (citados en Franklin & Krieger, 2011). Es por ello que, en su quehacer cotidiano, las acciones comunicativas formales de la organización se realizan mediante la llamada acción comunicativa direccionada a la acción simple. La misma se refiere a todos los mensajes que se envían o reciben en la organización, que están relacionados con el aspecto laboral y se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal y de carácter operativo, es decir, no estratégico. Sus contenidos se encuentran centrados en las tareas, pueden referirse o bien a los procedimientos, es decir, a las maneras de trabajar; o bien al mismo trabajo. Se trata de informaciones operativas (Franklin & Krieger, 2011). Este tipo de comunicaciones es canalizado a través de diferentes reuniones informativas tanto con los docentes, o con el Consejo Asesor, y también con el Consejo Académico y los responsables de cada área de estudio.

Además, en cuanto a la comunicación interna direccionada a la acción simple, podemos citar un sistema de chat que funciona entre todos los empleados. Ello parece indicar, como sostiene Boden (citado por Franklin & Krieger, 2011), que la estructura misma de una organización se encuentra constituida por pequeñas acciones diarias tales como los llamados telefónicos, las reuniones, las conversaciones en los pasillos, donde los miembros de la organización se informan, pero a su vez, pueden razonar, reevaluar y corregir tareas y además pueden entretenerse.

En atención a sus particularidades de instituto de formación, dispone de amplias facilidades para difundir su actividad. La mayor difusión se lleva adelante por su página web, donde se mantiene actualizada la información de interés específica para aspirantes y para el alumno regular. A la vez, también es viable realizar consultas

por vía telefónica, puesto que se brinda un servicio de asesoramiento. De igual modo, la Institución posee un newsletter para la transmisión de cursos de actualización, convocatorias y eventos. Asimismo, existe un campus virtual a través del cual los alumnos pueden acceder a las materias.

Debido a que la creación del establecimiento es reciente, inaugurado en 2011, todavía no se han detectado problemas comunicacionales significativos. Si pueden citarse casos menores de ciertas rispideces comunicacionales, como por ejemplo el surgido entre el área de Investigación y Desarrollo y el área de Sistemas, puesto que la primera ha firmado un convenio educativo con Microsoft que permite otorgar herramientas tecnológicas tanto a docentes, alumnos, egresados, como también a todo el personal del Instituto; pero todavía no se ha podido implementar debido a que la segunda área en mención, que debe comunicar el listado de alumnos, todavía no lo ha hecho debido a celos profesionales, dado que entiende que puesto que se trata de una empresa de informática, esa área debió establecer y llevar adelante la relación con Microsoft y no el área de Investigación y Desarrollo.

## 10. Poder y liderazgo

---

El vocablo poder es usado de distintas maneras y encuentra múltiples definiciones, no obstante, se postula como valiosa, al efecto del presente trabajo, la definición que puede leerse en el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2001): el concepto de poder señala la posibilidad de que algo ocurra. Esta cuestión es central para la vitalidad y el desarrollo de una organización. En este sentido, se acuerda con Freund (1968) para quien la dialéctica *mando, obediencia*, es uno de los presupuestos básicos de la acción.

En relación con las fuentes de poder existentes en la organización analizada y los recursos en los que éste se basa, debido a su juventud, se procede a identificar y analizar la composición y la característica de los actores que participaron en la creación del mismo, y que participan activamente en su desarrollo actual, de diferente modo y con distintos niveles de responsabilidad e influencia.

La organización no gubernamental y la institución del tipo sindical participaron en forma relevante en la creación del instituto tecnológico, y continúan manteniendo injerencias en la constelación de poder en la que se ubica, y de la cual está rodeada la organización y por la cual está influida. Este análisis se realizó en línea con la vertiente de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999). No obstante, la organización sindical es el actor preeminente, en tanto actúa como fuente de poder y agente externo con influencia y capacidad de traccionar los acuerdos, como los desarrollados con los Ministerios y áreas de educación que son insumos clave para el funcionamiento del establecimiento. Los conceptos de fuente de poder y agentes externos son descritos por Krieger (2001).

En tanto las relaciones de poder del interior de la organización, se describen a partir de la estructura jerárquica y organizativa formal compuesta por Director Institucional Organizador, Vice Director, Regente de Estudios, Regente de Investigación y Desarrollo, Regente de Extensión Técnico Profesional, Director Organizador Instituto Superior de Formación Técnica, Director del Centro de Formación Profesional, Consejo Asesor y Consejo Académico Institucional. En los distintos estamentos de esta estructura funcional está expresada la constelación de poder interna de la organización.

El Director ejerce la conducción del organismo y es el actor principal en cuanto a los roles de poder que influyen en el accionar de la organización, es el representante del grupo que ejerce la conducción del organismo y la fuente de poder del mismo. Un segundo grupo, conformado por Vicedirectora, Presidente del Consejo Asesor y Regentes, que ejercen el poder delegado del nivel anterior, y agregan valor por su destreza, competencia y lealtad. Luego, un nivel en el que se ubican los Directores y cuyo poder estriba en su lealtad y su capacidad para garantizar que se logren las metas. Los profesionales, docentes, que integran los distintos equipos, cuyo poder consiste en su conocimiento, el dominio de habilidades y técnicas que componen la función productiva de la organización. Por último, el personal administrativo que colabora, como soporte, con el resto de la organización y facilita el desarrollo de las tareas y la consecución de las metas. En relación con la estructura real de poder al interior de la organización estudiada, ésta se articula en torno a la autoridad (Weber, 1964) que tiene su Director, en tanto poder institucionalizado y oficializado. Por eso desde allí se postula el análisis pertinente.

En torno a la persona del Director, el poder, su autoridad y su capacidad de dominación al interior de la organización, se destaca que el instituto tecnológico fue imaginado, pensado, diseñado y creado a partir de sus ideas, propuestas e iniciativas. Es, además, como se señaló, quien representa en la organización al grupo externo que ejerce la conducción y la fuente del poder mismo, la organización sindical.

Si analizamos los principios de autoridad en los que basa su dominación, tomando para esto los tipos de autoridad legítima de Weber (1964), se puede afirmar que se fundamenta en la combinación en porcentajes bastantes similares de autoridad tradicional y carismática en tanto su dominio proviene de la organización sindical, pero se sustenta en la influencia de su personalidad y carisma, de ahí que se comprenda que el poder y autoridad con que cuenta la dirección del Instituto está relacionada con el ocupante del rol de poder, más que con el rol formal de éste. De esta manera, las relaciones de poder que se dan en el Instituto están basadas en la dimensión personal del poder que deriva del ejercicio del rol por parte del Director, y ésta se sustenta en la delegación que lo ha investido como director, en la autoridad que le confieren sus conocimientos y habilidades, y en el ejercicio del liderazgo y la influencia.

En cuanto a los recursos en los que encuentra sus principales fuentes de poder, podemos identificar: un fuerte recurso simbólico, pero también en cierta medida, de habilidad técnica o de conocimiento y también de conocimiento, manejo y dominio de información, como de influencia.

En la organización se observa que el desarrollo del liderazgo se postula como una forma especial de poder, que como afirma Etzioni (1961) está basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de grupos y personas. Este liderazgo estructura toda la organización con fuerte influencia, en la coalición dominante, y la determinación de objetivos y modos de funcionamiento organizacional. Las cualidades más valoradas en esta relación son la lealtad y el ser competente para el desarrollo de las actividades. Hasta el momento no se han producido relaciones conflictivas.

## 11. Cultura organizacional

Tanto las encuestas, como las entrevistas en profundidad revelan que se trata de una organización inserta en un ambiente complejo, marcado por los avances tecnológicos, científicos y con cambios constantes, que no solo afectan los valores, sino que además rompen con los paradigmas de un centro de formación profesional tradicional. Retratar la cultura, sus valores organizacionales, el clima, las normas, símbolos, interacciones, etc., que sus miembros comparten, como explica Krieger (2001), es poner en evidencia una serie de indicadores y manifestaciones culturales (ver tabla 2):

Tabla 2. Indicadores y manifestaciones culturales

INDICADORES/ MANIFESTACIONES	FACTORES	PREDOMINANCIA
Clima organizacional	Liderazgo, trabajo en equipo, conflicto, contrato psicológico, recompensas, organización de tareas.	Cierta libertad para la organización de tareas, bajo interés al conflicto, esfuerzo y dedicación a realizar un trabajo de calidad, objetivos organizacionales en consonancia con los objetivos personales, fomento al trabajo en equipo, buen trato, se agrupa el trabajo por actividades afines.
Valores organizacionales	Justicia, reciprocidad, confianza.	Solidaridad, compañerismo y socialización.
Presunciones básicas	Compromiso, manejo de la incertidumbre, creatividad, conducción, relaciones interpersonales, cuidado con el ambiente.	Respeto a la conducción, mando y autoridad, trabajo en equipo, ambiente agradable para desarrollo de las tareas.
Normas	Conductas, prácticas sindicales.	Conductas en función de los objetivos estratégicos, organización con una ligazón sindical.
Interacciones	Relaciones entre empleados	Relaciones cordiales, atendimento de las expectativas personales y grupales. Las actividades colectivas están relacionadas con atingir fines deseados
Símbolos	Ritos, rituales y ceremonias.	de promoción social e inclusión técnico profesional. Las palabras y gestos parten de un pensamiento de inclusión y colaboración que es reconocido y compartido por todos.
Subculturas	Patrones de creencias	Direccionadas a la creación de un patrón de creencias dirigidas a formación y desarrollo social.
Medio físico	Estructura física, estímulos físicos, objetos simbólicos	Innovador, creativo y dinámico, según los objetivos estratégicos de la organización.
Relación con el entorno	Cultura material	Adaptándose a las nuevas tendencias.

Fuente: Adaptado de Krieger (2001).



A luz de la Tabla 2. Que expone las principales características observadas en la organización, se destaca que las transformaciones e innovaciones referentes a los procesos de formación y capacitación profesional en la que se concentran las actividades de la entidad hacen que sean constantes los cambios en la propia cultura, y que el recurso humano de la misma estén comprometidos con los resultados y posean una buena interacción social para que los objetivos de la organización se concreten.

Como menciona Krieger (2001), lo cultural en la organización son los patrones o modelos de creencias que compartidos, integrados, soportados o hasta fraccionados por las normas y rituales en una organización, van a influenciar decisivamente en la eficiencia organizacional.

Se observa una cultura que actúa de forma funcional direccionada al desempeño del equipo y por consiguiente, de la propia organización. En este sentido, existe una integración interna que se denota en la cohesión de sus recursos humanos para adaptarse a los cambios del medio que le rodea. Los valores que la sostienen están alineados a la estrategia que les reconoce la identidad organizacional que busca la institución seleccionada para esta investigación.

## 12. Tecnología

---

Franklin & Krieger (2011) manifiestan que debe instituirse la diferencia entre las tecnologías centrales denominadas duras, siendo las que permiten la transformación de insumos en productos, y las tecnologías de gestión, designadas como blandas, que se cimientan en el conocimiento de las necesidades del mercado y coordinan la producción y distribución de bienes o servicios, gestionan el personal, esgrimen las finanzas de la organización, desarrollan la informática, los procesos administrativos y el software necesario.

En el caso de la institución estudiada, dado su carácter eminentemente educativo, no se contempla la presencia de tecnologías del tipo central. En cambio, sí es factible hallar una muy variada cantidad de tecnologías de gestión, algunas de ellas operando como herramientas centrales en el funcionamiento de la Institución y otras como dispositivos necesarios para el desarrollo de las actividades diarias. La organización centra sus actividades en torno al funcionamiento de una red física jerárquica de tipo interno, compuesta por un nodo central y nodos distribuidos por piso, a través de un sistema de cableado. Se halla pendiente la implementación de una red virtual, también a monitorearse desde un nodo virtual, asimismo funcionan la red del sistema de video-vigilancia, la red del sistema administrativo de uso interno y la red del sistema de alumnos y organización de las aulas para el dictado de clases.

Por otra parte, es menester destacar que se encuentra en proceso de instalación, prueba e implementación el Sistema SIU, empleado por la gran mayoría del sistema educativo de educación superior. Se cuenta con la prestación de un servidor externo, desde el cual se administra la página web del Instituto y campus virtual para el uso de los alumnos, la misma cuenta con 4 Mbps de conectividad disponible. El servidor de internet es del tipo de ADSL, se estructura bajo la configuración de un entorno compartido con los usuarios de la zona de influencia del Instituto. La institución cuenta con una central telefónica de la modalidad IP, la mayoría de los aparatos son convencionales, salvo unos pocos que cuentan con la prestación de video conferencia interna. Tanto la tecnología de gestión, como lo concerniente a equipos y herramientas ha tenido una incorporación gradual. La institución relevada firmó diversos convenios para la ampliación de su red tecnológica.

### 13. Discusión y Conclusiones

El instituto tecnológico surge como resultado de un debate sobre planificación de Estudios Superiores y Formación Profesional. Establece como objetivo rector la transmisión de conocimientos por medio de la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional, como también la participación activa para liderar procesos de cambio hacia una mejor calidad de vida de la comunidad. Orienta su misión institucional y de formación continua a la reflexión crítica mediante el trabajo interdisciplinario y la relación con la comunidad, fundamentada en el respeto por las personas y la democracia. Su búsqueda se basa en formar profesionales competitivos, en el marco de un contexto centrado en el progreso tecnológico dinámico, que mejoren la calidad de vida de las personas, promuevan la inclusión social y favorezcan el desarrollo y la competitividad del sector productivo de la Nación.

En cuanto a la cultura organizacional, se observa un ambiente nuevo y que ésta se encuentra en un proceso de formación, lo que imposibilita verificar la influencia que la misma pueda tener en la estabilidad, control y propagación de los valores y normas deseadas frente a los cambios bruscos o modificaciones que no esperan los individuos dentro de este escenario. No se puede olvidar el rol que ejerce la cultura en la resolución de los conflictos y en el desarrollo de una imagen positiva de la organización dentro y fuera de su ambiente productivo. De esta manera, se observa como una desventaja en el diagnóstico la formación de la cultura, visto que no se puede analizar de qué forma la misma puede a futuro impedir o ser una estrategia relevante en el crecimiento de la organización.

Ante lo expuesto en el párrafo previo, y a fines de proponer una estrategia de intervención para resolver un posible problema en tal sentido, se estima que podría crearse una junta de acompañamiento en el equipo de Recursos Humanos que pueda generar un diálogo abierto entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Para que la cultura que está siendo creada pueda solidificarse al largo del tiempo requiere de una

comunicación fluida y transparente entre todos. Escuchar todas las sugerencias, valorizar las contribuciones por menores que sean es fundamental para la concretización de una cultura fuerte frente a las nuevas realidades organizacionales. Es decir, los resultados institucionales son, según la presente investigación, favorables. Se observa un cumplimiento de los objetivos institucionales. Las autoridades entrevistadas no visualizan conflictos y muestran un desempeño en una zona de confort, ligada a la primarización de los vínculos.

Este sistema se estima que podría atravesar una crisis que requiera un cambio si la Institución crece, tal cual está previsto, y ante ello las nuevas áreas requerirán de acreditaciones profesionales, con mayores estándares de exigencia, como la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2015).

Franklin & Krieger (2011) sostienen que el cambio es el pasaje de una situación individual, grupal o social a otra en contexto temporal y espacial. Por tanto, el cambio supone una transformación de valores, actitudes y conductas, debiendo la organización relevada de requerirlo, desaprender, desestructurar las pautas de primarización y aprender adoptando, instruyendo e interiorizando los patrones. El tipo de cambio ligado a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria refiere a cambio organizacional de fuerzas externas. La resistencia al cambio incluye fases donde se vivencia el impacto, la negación, la incredulidad, aceptación, adaptación, búsqueda de significado, interiorización, retroalimentación, para luego incorporar el cambio (Franklin & Krieger, 2011). A los fines de consolidar el transcurso de cambio, se pueden sugerir la utilización de tácticas de proceso de administración estratégica de Franklin & Krieger (2011), quienes otorgan a las organizaciones una guía acerca de sus acciones y tratan de lograr una visión proactiva y un modelo sustentable. El alcance del cambio institucional puede variar hacia una modificación integral, parcial, en los sistemas, en las estructuras, relaciones de poder y/o en la cultura organizacional (Krieger, 2001).

La organización encuentra su principio de autoridad y articula su constelación interna de poder a partir, y entorno, de la figura de su líder. El liderazgo ejercido por el Director encuentra su autoridad en el tipo de dominación carismática, basado en la influencia de su personalidad y en la creencia de los seguidores en relación con las características únicas o muy particulares, para llevar adelante la organización. Esto genera un tipo de organización directamente afectada por cuestiones personales, basadas en las relaciones sociales, y el reconocimiento de la validez y la práctica de cualidades personales carismáticas, que encuentran su forma en fuertes lazos de lealtad. Esta forma, que pudo ser útil en la instancia fundacional, de nacimiento y puesta en marcha del Instituto, y de manera transitoria, debería ir mudando hacia un proceso de rutinización (Weber, 1947) del carisma y secularización de las relaciones, que permita pasar a un modelo de autoridad racionalizada.

Al no contar la organización con un área específica para la gestión de los recursos humanos, se estima la necesidad de crear un área que pueda llevar adelante de manera profesional, la sinergia entre los distintos integrantes del Instituto, sus actividades y las metas organizacionales, a partir de gestionar la detección de necesidades de recursos humanos, el reclutamiento, la incorporación, la capacitación y entrenamiento, la gestión del conocimiento, la promoción y/o reconocimiento, y el desarrollo personal.

## Referencias

- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2015). Disponible en: <http://www.coneau.gov.ar/CONEAU/index.php/es/evaluacion-externa-y-proy-institucionales/evaluacion-externa>
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe: Free Press.
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina*. Buenos Aires: Pearson.
- Freund, J. (1968). *La esencia de lo político*. Madrid: Editora Nacional.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista L. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Krieger, M. J. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Krieger, M. J. (2015). *Sociología de las organizaciones públicas*. Buenos Aires: Errepar.
- Losada, A. V. (2014). Uso en Investigación y Psicoterapia del Consentimiento Informado. En B. Kerman, & M. R. Ceberio (Comps.). *En búsqueda de las ciencias de la mente. Investigación en Psicología sistémica, cognitiva y neurocientífica* (pp. 159-167). Buenos Aires: Ediciones Universidad de Flores.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima Ed.), 1. Madrid.
- Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: The Free Press.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.



**POLÍTICAS EDITORIALES**  
**EDITORIAL POLICY**