

## **I Jornadas de reflexión y debate sobre práctica docente universitaria**

### **Facultad de Ciencias Sociales – UBA**

**CÁTEDRA MIRANDA: SEMINARIO CALIDAD DE VIDA LABORAL – Carrera Lic. en Relaciones del Trabajo.**

**Articulación teórico-práctico. Experiencias de trabajo que integren teóricos y prácticos. Otras formas de organizar el dictado de las materias.**

#### **1. Presentación de la Cátedra y el equipo que la compone**

El presente Trabajo expone la experiencia de la Cátedra CALIDAD DE VIDA LABORAL en relación con la integración teórico-práctico de los contenidos y el método de evaluación.

La misma tuvo sus inicios en el 2° cuatrimestre de 1993, a cargo del Dr. Leonardo MERTEL, acompañado por el Prof. Raúl MIRANDA, actual Titular. Posteriormente, se sumaron los Ayudantes de Cátedra Lic. Marina FISCELLA y el Lic. Yair ASSI.

La Cátedra es un seminario optativo, destinado a los alumnos que se encuentren en el último ciclo de cursada.

El criterio que presidió la actividad de la Cátedra, desde sus inicios, ha sido el de ofrecer a nuestros una visión estrictamente actualizada de su proyección profesional en un área de compleja internalización, como lo es la formulación y agenciación de su desempeño estratégico en el seno de una organización, como actores del proceso de desarrollo.

Esta ocasión de presentar el desarrollo de las ideas en este campo, es propicia para señalar que en sus comienzos nuestra actividad estaba orientada a presentar las implicaciones en la gestión de recursos humanos de los modelos de calidad y excelencia organizacional que habitualmente se denominaban, de Calidad Total.

El sorprendente hallazgo de la humanización de la organización, implícito en este modelo, todavía colisionaba en aquella época, con la tradicional visión de ingeniería de control de la calidad. Es oportuno señalar también que el viraje de la “gestión del control de la calidad” a “calidad de la gestión” fue un sendero lleno de dificultades, de marchas y contramarchas que abarcó un dilatado período.

En el desarrollo de nuestras actividades hemos ido incorporando aquellos hallazgos susceptibles de validación metodológica, aunque también hemos agregado nuestras revelaciones, propias de nuestra actividad en el seno de organizaciones del sistema educativo, del sector público, el planeamiento regional y las empresas.

De ese modo, el enfoque tradicional de Calidad Total y de Excelencia, se ha ido enriqueciendo gradualmente con un conjunto de formulaciones de base científica, que han abierto un rico instrumental para el ejercicio de la agenciación del cambio organizacional, basado en valores y creencias centrales asociados al paradigma sistémico, enfocado en el desarrollo del potencial humano, en el marco de un sistema de relacionamiento prosocial, con énfasis en los factores motivacionales orientados al desarrollo e integrando en ese concepto de desarrollo una propensión a lograr un alto nivel de bienestar subjetivo, con extensión a todas las partes intervinientes en el desempeño de la organización.

En ese marco, el desempeño de nuestra unidad de valor está estrictamente ligado a un sistema de relacionamiento con categorías de destinatarios o partes interesadas y al proceso de evaluación.

Ambos, el sistema de relacionamiento y el proceso de evaluación, resultan transversales a los contenidos dictados durante y la cursada y resultan explicitados a través de las directrices de operación grupal, la evaluación sistémica del proceso educativo, la consagración de una experiencia de voluntariado, junto al valor agregado del desarrollo profesional; todos ellos se verán consagrados en la exposición de fin de cursada, llevada adelante por los alumnos.

## **2. Presentación y análisis de la experiencia**

El proceso de evaluación se desarrolla a través de los contenidos transversales que se dictan durante el transcurso de la cursada y finaliza con la exposición de los resultados de la investigación llevada adelante por los alumnos.

Este proceso abarca tres niveles: a) el personal, referidos al plano individual, b) social o grupal, procurando herramientas de desarrollo del ser grupal, y c) la organización, como comunidad de confluencia de los factores de productividad con los de bienestar

subjetivo de cada uno de sus integrantes, en donde se resalta el factor productividad de la dirección como uno de los ejes estratégicos de la propuesta.

Este es uno de los diferenciadores cruciales que nos separa del modelo mecanomórfico tradicional que, como se sabe, hace hincapié en la productividad de la mano de obra, mientras que en este enfoque de inspiración sistémica la conducción superior encarna a la globalidad y en consecuencia reviste un rol tan holístico como trascendente.

En cualquiera de esos niveles, uno de los factores capitales a considerar es el del liderazgo, cuyo edificio conceptual se construye a partir del plano individual. En este orden de ideas, rige el principio universal de que nadie puede dar lo que no tiene, lo cual, traducido al ámbito del liderazgo significa que nadie puede liderar si no alcanza a liderarse a sí mismo. El alcance del dominio propio es un recurso que hace indistintamente, al logro de la plenitud del potencial humano tanto como al bienestar eudaimónico de cada líder. El ciclo conceptual se cierra, advirtiendo que no hay posibilidad de experimentar este tipo de bienestar si no es por la vía de brindarlo a los otros.

## **2.1 Trabajo de investigación y dinámica grupal.**

La Cátedra propone una labor de investigación gestionado por los equipos de trabajo, compuesto por los alumnos a partir de segundo encuentro. A partir de su conformación se inician las bases de una dinámica grupal fundada conceptos teóricos y vivencias.

El desarrollo de la identidad grupal constituye un proceso íntimo por parte de los integrantes del equipo; la Cátedra adopta un rol de acompañamiento y asistencia propiciando que los mismos se apropien de su proceso.

La dinámica grupal constituye un eje del proceso de evaluación y se cierra sobre la base de actividad desplegada en el seno de conformaciones grupales. En el curso se transfieren los fundamentos de la operación grupal, sus herramientas y valores que sustentan su gestión eficaz.

De esta manera, los alumnos están en condiciones de apreciar los fundamentos teóricos de dicho recurso, así como operar en roles de facilitación o asesoramiento de procesos de desarrollo grupal en el cual se van a ver involucrados.

La Cátedra utiliza una Planilla de Evaluación que es entregada a los alumnos al comienzo de la cursada y la devolución, posterior a la presentación de los resultados de la investigación, se realiza en base a ella.

La misma se agrega en calidad de Anexo I.

## **2.2 Directrices de la operación grupal**

Para el desarrollo de este recurso central, y su evaluación, se cumplen una serie de etapas, que se mencionan a continuación y que se aplican en el marco de la investigación que deberá realizarse en el ámbito de una organización:

I - Contacto y establecimiento de vínculos subjetivos de afinidad:

II - Formulación de los valores grupales:

III – Definición de identidad y de roles intragrupal:

IV – Identificación de una organización que requiere asistencia:

V - Personas a contactar:

VI – Otras variantes de actividad:

VII – Identificación de la problemática organizacional:

VIII – Identificación de la/s causa/s raíz:

IX – Planeamiento de la actividad:

IX – Naturaleza de la presentación:

X – Índole de las tareas de mantenimiento del desempeño grupal:

A continuación se describen cada una de ellas;

I - *Contacto y establecimiento de vínculos subjetivos de afinidad:* comprende la adhesión en términos de afinidades personales y en base a algunas pautas que pueden provenir de la Cátedra. Esta etapa se materializa a partir de actividades dentro de un contexto de juego.

II - *Formulación de los valores grupales:* los que se inscriben dentro de un contexto de creencias y modelos mentales preestablecidos y que son elaborados por el grupo con la finalidad de convertirlos en verdaderas metas motivacionales del mismo.

III – *Definición de identidad y de roles intragrupal:* referido a – esencialmente - roles de mantenimiento grupal que es necesario definir de antemano, así como la designación de un docente tutor que acompañará en el desempeño del grupo y lo asistirá en su desarrollo. De manera consistente con su formulación de *core values*, el

grupo se asignará un nombre que lo titulará a lo largo de todo su desempeño, así como también identificará facilitadores centrales; personas destinadas a actividades referenciales o asignados a tareas específicas. (Resúmenes, traducciones, etc.)

IV – *Identificación de una organización que requiere asistencia*: es decir, la selección de la organización que va a ser asistida por el grupo. Suele ser frecuente que en el mismo grupo existan integrantes del mismo que, por diversas razones estén en condiciones de presentar una organización que requiere o acepta la concurrencia de una asistencia orientada a resolver algún problema que la aqueja. Dicha organización, puede no ser una empresa, sino que puede tratarse también de una organización de la comunidad (sindicato, ONG, fundación, etc.). Del mismo modo, tratándose de una organización de gran extensión, es factible operar en un área de la misma, con lo que si bien se restringe el alcance del trabajo, se puede interpretar que la fracción elegida es, a nuestros fines, una organización.

V - *Personas a contactar*. Se requiere que el nivel de la persona que hará de interfase entre el grupo y la organización sea el más alto posible, de tal modo que tenga la posibilidad de incorporar de manera activa los cambios que el grupo va a sugerir.

VI – *Otras variantes de actividad*: Con criterio experimental, en el presente año incorporamos una nueva variante para el trabajo grupal, consistente en una investigación de campo que se ha de realizar en un contexto organizacional, para lo cual las cuestiones de naturaleza metodológica serán afrontadas por el sistema de soporte provisto por la cátedra.

VII – *Identificación de la problemática organizacional*: El grupo, en ocasión de desempeñar esta tarea estará dotado de las herramientas que le permitirán llevar a cabo la misma, convenientemente. No obstante, es importante señalar algunos lineamientos básicos, que permitirán al grupo cumplir exitosamente con esta etapa que, como resulta obvio, presidirá la naturaleza de la actividad futura.

- En primer lugar, debe pensarse en más de una entrevista. Básicamente, habrá una primera de contacto y explicación de motivos, así como de formulación de las garantías de privacidad y de alcances de la actividad. Debe señalarse que el grupo está operando en un rol de consultoría enfocado en algún aspecto de la problemática de la organización, respecto al cual su finalidad es proveer soluciones, las que serán directamente presentadas a las personas que ella designe y que las mismas están en libertad de implementar, en cuyo caso sería conveniente que de alguna manera, informen acerca de su puesta en práctica. En este aspecto es necesario acotar, que más de un escenario de simulación, el grupo se va a desempeñar en un ambiente real, con todo el compromiso que ello implica.

- Luego de la primer entrevista, es conveniente que el grupo elabore un cuestionario con preguntas dirigidas a la dirección, así como que se planee de común acuerdo el plan de entrevistas o encuesta entre el resto de la organización. Así como toda una serie de herramientas, tales como la observación, las encuestas a clientes, el relevamiento de procesos, el mapa de problemas, reuniones grupales (focus group), y todo otro elemento que nos permita obtener información. El factor crítico de éxito de esta etapa es tener la mayor cantidad de información cuantitativa que nos permita asentar nuestras posteriores conclusiones en bases sólidas.

VIII – *Identificación de la/s causa/s raíz*: El sistema de relevamiento planeado y ejecutado por el grupo, permitirá poner en marcha una metodología específica orientada a identificar la causa raíz asociada a la problemática detectada. Una vez resuelto este paso, el grupo estará en condiciones de ofrecer un conjunto de medidas destinadas a la resolución del problema. El factor crítico de éxito es el adecuado planteamiento de los problemas más relevantes asociados a su repercusión sobre la naturaleza estratégica del negocio, la cual se explicita en la visión, misión o servicio de la organización y en particular sobre el impacto que el o los problemas elegidos tienen sobre las partes interesadas. La conexión entre la solución aportada y el proceso de generación de valor organizacional, es un factor de naturaleza estratégica, considerado de alta relevancia por varios motivos: en principio porque orienta a nuestros futuros egresados a construir una mirada de dimensión estratégica, más allá de las técnicas que habitualmente se aprenden en la Carrera. (Si a esa cualidad se le puede agregar la habilidad de su dimensionamiento cuantitativo, tanto mejor). Otro factor, es la capacidad de establecer el puente cognitivo que ligue a ambas dimensiones (la estratégica y la operativa), de tal manera que sea accesible a la comprensión de una gerencia seguramente escotomizada frente a esta perspectiva.

IX – *Planeamiento de la actividad*: Una vez cumplida la etapa VII el grupo deberá elaborar un Plan de Actividad. El mismo estará inscripto en la formulación del ciclo PDCA de Deming, que consiste en cuatro fases: Planear, hacer, controlar y actuar (Planning, doing, control & action). La fase Planear, implica definir un problema, identificar un objetivo y elaborar un plan (conjunto de actividades para resolver el problema). Es una parte crucial ya que pondrán en juego la naturaleza del conocimiento que hayan logrado tener de la organización conjuntamente con el conocimiento que hayan podido tomar de la materia. En la intersección de esos conocimientos, se evaluará el uso adecuado de las herramientas, la capacidad de planificar con énfasis dentro del paradigma descrito en la materia y la elicitación de los resultados que se hubieran logrado en la organización. El factor crítico de éxito es

tener claro (que sea demostrable) cómo la solución de esos problemas resuelve la ecuación estratégica de la organización, logrando un verdadero aporte de valor concreto a la misma.

IX – *Naturaleza de la presentación*: El conjunto de esas medidas, junto con la descripción de la problemática identificada, es la parte medular de la presentación a cargo del grupo, que dará lugar a su evaluación. La presentación no se reduce a un relato inteligente. Será muy valorado el uso de sistemas originales y creativos que apelen a conmover al grupo que escucha con el objetivo de centrarlos en la presentación. Todas las formas de expresión creativa, drama, comedia, expresión corporeidad, videos, juegos y métodos interactivos, serán un valorable recurso a aplicar. La presentación se completará con un informe donde figure todo lo actuado por el grupo y la bitácora o diario del grupo, donde vayan elaborando una evaluación sobre el proceso de desarrollo grupal y sus conclusiones al respecto. En esta instancia, el Factor crítico de éxito es establecer un sistema de comunicación que permita incorporar un alto impacto expresivo-emotivo y demostrar el cumplimiento del trabajo en el marco descripto.

X – *Índole de las tareas de mantenimiento del desempeño grupal*: A continuación se pormenorizan las características de algunas actividades de soporte, que se han de desempeñar en el seno de los grupos:

- ✓ *Elaboración de las síntesis de cada clase*: a lo largo de la actividad de la Cátedra se halló como un recurso de gran efectividad, la elaboración por parte de cada grupo de un resumen de cada clase. Este resumen, se confecciona en base a los apuntes tomados en cada clase, más la eventual indicación de alguna fuente bibliográfica o editada adicional. Dicho resumen, es expuesto en el inicio de la clase siguiente por uno de los miembros de grupo. La experiencia indica que, en general, los resúmenes son de excelente calidad, convirtiéndose en un servicio interno que permite retomar el hilo conceptual y expositivo del curso, en una manera de poner al tanto a compañeros que no pudieron concurrir y un modo, también, de tener un material de soporte de lo tratado en el curso. La alta calidad de las exposiciones de los resúmenes, habitualmente incide positivamente en la cuota personal de la calificación de quienes se han encargado de esta tarea. La numeración que se asigna a los grupos, ayuda a asignar esta tarea en forma rotativa, de tal manera que en promedio un grupo expone dos veces en la cursada una síntesis.
- ✓ *Bitácora*: El contenido de una bitácora grupal comprende: descripción de los datos personales de cada uno de los integrantes y su respectiva presentación,

las referencias acerca de la identidad grupal y con indicación de sus respectivas fechas de ocurrencia a modo de diario: nombre, valores, elección de la organización, expectativas y objetivos, el código de ética, visión del grupo, planes, división del trabajo, roles de liderazgo y estilos, detalle de las tareas realizadas, conflictos o impasses acontecidos, modo de resolverlos, entidad de los insights personales derivados de la actividad y detalle de los aprendizajes obtenidos en el desempeño de la actividad grupal.

- ✓ *Reuniones con integrantes de la cátedra:* Se constituye en un servicio central de la Cátedra para asistir a los grupos en el desempeño de sus tareas. En este sentido se realizará un documento de memoria de lo acordado como mejoras y reenfoques que les permita llevar un registro que les permita la evaluación.
- ✓ *Test de lectura, trabajos especiales, aportes voluntarios y testimonios:* Dependiendo de la naturaleza del grupo de trabajo, podrán llevarse a cabo test de lectura de bibliografía tanto individual como grupal, lo que será valorado es como esos conocimientos son llevados a la práctica en sus trabajos, también es muy valorada la participación en clase y la presentación de trabajos que pudieran ir creando a medida que se desarrolla la clase como una expresión de la repercusión de los contenidos de las cursada.
- ✓ *Pre-presentación:* Un tiempo antes de la presentación final se desarrolla una pre-presentación que tiene como objetivo discernir si el trabajo está apto para una presentación final y cuales son las recomendaciones básicas a hacerle y los aspectos que estarían faltando. Es obligatoria y depende de este paso llegar a la presentación final.
- ✓ *Liderazgo y referenciación:* Si bien el liderazgo grupal puede ser distribuido y diluido por medio de un sistema de alto compromiso con los objetivos del grupo por parte de sus integrantes, subsiste un servicio implícito o explícito relativo a la coordinación o encastre de las diferentes actividades en el seno del programa o cronograma. Los integrantes de cada grupo deberán percatarse que la asunción de estos roles son una necesidad de cada integrante y que los mismos cubren una necesidad real. Esta percatación es conveniente que sea descrita en la bitácora.

La distribución de la carga de actividad entre los integrantes es otro aspecto de la tarea de liderazgo a tener presente. La coordinación debe tener especial cuidado en el repartote las cargas de trabajo así también de la mejor asignación del ajuste entre tareas y capacidades.

De manera similar, es conveniente que cada grupo tenga un referente para el caso de comunicaciones urgentes, tanto sea para centralizar la comunicación intragrupo, como para el caso de las comunicaciones externas.

### **3. Consideraciones finales**

Las tecnologías de enseñanza y los destinatarios han sido testigos de un giro esencial que antes constituía una posibilidad teórica y hoy en una realidad concreta.

En los contenidos:

- La evolución de la calidad del producto y los parámetros para medir la responsabilidad social de las partes interesadas a través de normas específicas de calidad y de balance social.
- Desde las fenomenologías del Sentido de Vida y los Valores Superiores en la creación de culturas inclusivas, hasta las actuales demostraciones a través de la Psicología Positiva y la Neurociencia acerca de cómo esos aportes no sólo resultaron ciertos, sino que validan aquellas en nuevas herramientas para tornar la Felicidad y la Capacidad positiva de afrontamiento de los problemas, en realidades tan tangibles y visibles que ya no se reducen a pequeñas elites informados sino a un Derecho colectivo. Esto se manifiesta al extremo de que en algunos países han incluidos como un derecho humano de rango constitucional.
- La universalización del conocimiento y el accesos al mundo virtual /real sin solución de continuidad donde uno y otro se mezclan de modo cotidiano en cada acto de la vida. Definir hoy el término “Realidad” y “Conciencia” son mucho más debatidos por los públicos que se acercan al Seminario con opiniones y fundamentos propios de rica ponderación.

En la forma:

- La comunicación en línea, instantánea, el poder de la imagen, el formato serie, los e-books, el entrenamiento a distancia ha permitido que los públicos se adueñen de los contenidos de diversas maneras diferentes a la tradicionales. De esta manera, el espacio áulico es más una esperanza de debate y construcción colectivas de ideas que propendan a que la guía del profesor sea una amable posibilidad de facilitar el proceso antes que ser el comunicador de novedades que no son tales. En ese sentido el Seminario propone: primero desde mi, luego en el grupo y luego a la vida organizacional. Este esquema

que siempre trabajamos como potente inspirador de los cambios culturales, hoy se siente altamente sostenido por todos estos nuevos hallazgos científicos que lo potencian como nunca hubiéramos creído.

En los hechos estos cambios nos hacen revisar todas las posibilidades momento a momento y reflexionar que aspectos son centrales y cuales más circulares para que, desde el inicio, podamos concretar un contacto persona a persona entre el docente y el participante, donde el procesos de enseñanza aprendizaje sea cada vez más rico.

**Anexo I**  
**PLANILLA DE EVALUACIÓN**

		<b>Universidad de Buenos Aires</b> <b>Facultad de Ciencias Sociales</b> <b>Relaciones del Trabajo</b>	
		Materia: Calidad de Vida Laboral Cátedra: Mertel	
<b>Sistema de Evaluación y Promoción Grupal</b> <i>Grilla de Factores y Ponderaciones</i>			
Nombre del grupo:		Fecha:	
Grupo n°:		Cuatrimestre:	Año:
Integrantes:			
		Puntaje asignado	
		Ponderación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<b>1 Desarrollo grupal</b>		<b>10</b>	
1.1 Comunicación		2	
1.2 Delegación		2	
1.3 Distribución de recursos humanos		2	
1.4 Cohesión		2	
1.5 Participación		2	
<b>2 Enfoque del problema</b>		<b>10</b>	
2.1 Conexión e/ expresión del cliente y grupo		2	
2.2 Técnicas empleadas		2	
2.3 Traducción de necesidades del cliente a especificaciones de acción del grupo		4	
2.4. Criterio de selección e identificación del problema		2	
<b>3 Estrategia y plan de acción empleado</b>		<b>5</b>	
<b>4 Grado de participación y transferencia al cliente</b>		<b>35</b>	
4.1. Transferencia al cliente		5	
4.2. Resultados		30	
<b>5 Compromiso con la materia</b>		<b>10</b>	
5.1 Asistencia a clase		6	
5.2 Confección de resúmenes		2	
5.3 Participación		2	
<b>6 Presentación final</b>		<b>30</b>	
6.1 Originalidad/creatividad		10	
6.2 Claridad en la exposición		10	
6.3 Fundamentación teórico práctica		5	
6.4. Respeto por el resto		5	
<b>7 Nota Final</b>			
<b>8 Observaciones finales</b>			