

San José, 30 de mayo 2010

GERENCIA, TELETRABAJO Y UNIVERSIDAD: UNED. Costa Rica

Dr. Miguel Antulio Gutiérrez Alfaro. Director Escuela de Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica

RESUMEN

A partir de la descripción del trabajo de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED-CR), y tomando como referencia los modelos gerenciales desarrollados por Henry Mintzberg, se abordan algunos de los problemas gerenciales más frecuentes, que ha enfrentado la dirección de su Escuela de Administración, en la implementación de su plan piloto de teletrabajo y las acciones correctivas correspondientes.

Palabras Clave: Educación a Distancia, Acreditación, Clima Organizacional, Estructura, Servicio al Cliente, Liderazgo, Coordinación y Supervisión.

ABSTRAC

Based on the work description of the "Universidad Estatal a Distancia" de Costa Rica, its business school has faced different management issues related to the telework pilot project, and solved them by taking in account the management models developed by Henry Mintzberg.

Clue Words: Distance-learning, Accreditation, Organizational Climate, Structure, Customer Service, Leadership, Coordination and Supervision

INTRODUCCION

De Septiembre de 2008 a Septiembre de 2009, la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica puso en ejecución un plan piloto de Teletrabajo, el cual pretendía: paliar el problema de hacinamiento del personal de oficinas centrales en San José, coadyuvar al ahorro del consumo de gasolina país, bajar contaminación ambiental en la ciudad de San José, y sobretodo valorar la posibilidad de potenciar el modelo de Educación a Distancia por medio de la modernización del trabajo a distancia cotidiano (calificación y formulación de instrumentos de evaluación y coordinación docente) con el uso de las TICS. En ese momento la Escuela de Administración, entro en un proceso de

autoevaluación con fines de acreditación, que permitió ver algunas oportunidades de mejora en el proceso gerencial de la búsqueda de la calidad.

ANTECEDENTES

La misión de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED-CR), dice que esta *“tiene como fin, ofrecer una Educación Superior humanista, crítica, creativa y comprometida con la sociedad y el medio ambiente, a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que requieran oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad. Para ello hace uso de medios tecnológicos que permiten la interactividad y el aprendizaje independiente. Esta comprometida con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos y aspira a la construcción de una sociedad justa por medio de una cultura de paz”* (UNED, 2006)

El artículo treinta y seis de su Estatuto Orgánico señala que *“La enseñanza de la UNED está fundamentada en los materiales didácticos escritos, los audiovisuales y se apoya en tutorías presenciales, telefónicas y epistolares electrónicas cuando las circunstancias académicas lo ameriten”* (UNED, 2000)

El artículo treinta y siete de su Estatuto Orgánico señala que *“Los materiales didácticos utilizados por ella deben favorecer el aprendizaje independiente y cumplir normas de alta calidad en su diseño, estructura, promoción y edición”* (UNED, 2000)

La UNED-CR tiene cuatro Vicerrectorías que son:

- a. *Planificación*, que se encarga de la visión a futuro, la consolidación de planes estratégicos y operativos, y de algunos estudios que coadyuven al control general de la Universidad.
- b. *Ejecutiva*, que tiene que ver con la formulación y ejecución de los presupuestos, y en general con el manejo administrativo de la Universidad.
- c. *Investigación*, que desde luego, impulsa el desarrollo del conocimiento y la nueva conformación de la cultura
- d. *Académica*, que subsume la esencia de la Universidad, en sus cuatro escuelas o facultades, que son las que elaboran los planes estratégicos y operativos, y los llevan a cabo, por medio de la investigación, la extensión y la docencia de las diferentes carreras que se ofrecen.

La Vicerrectoría Académica tiene cuatro direcciones: Extensión, Producción de Materiales Didácticos, Centros Universitarios, Posgrado, y cuatro Escuelas o Facultades: Ciencias de la Educación, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Humanidades y Ciencias de la Administración (ECA) esta última imparte programas en los niveles de grado y posgrado.

A nivel de grado la ECA ofrece siete énfasis de la licenciatura en Administración de empresas: Banca y Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos, Contabilidad, Cooperativas y Asociativas, Producción y Negocios Internacionales.

En el posgrado la oferta la constituyen cuatro maestrías: Gerencia y Negociaciones Internacionales, Administración de Medios de Comunicación, Estudios Europeos e Integración, y Administración de Empresas con cuatro Menciones: Mercadeo Ejecutivo, Gerencia Estratégica, Recursos Humanos y gerencia de Proyectos. También se otorga un doctorado con sede en San José de Costa Rica, pero que tiene alumnos en toda Centroamérica y una cohorte específica de Universidad de San Carlos, en Guatemala.

El presente trabajo, trata únicamente del componente docente, en el nivel de grado su autor, funge como director o Decano, de la ECA UNED-CR desde hace tres años, lo cual facilitó la investigación, y por supuesto, puso límites, al punto de vista expresado en las conclusiones. Aquí es importante resaltar, que la dirección y la representación de la ECA, se ejerce como una delegación temporal, con la que todos los miembros permanentes de la Escuela honran, a una persona -por medio de su voto- cada cuatro años.

EL PROCESO ACADÉMICO DE LA UNED-CR

En una visión esquemática, podemos indicar que este se inicia con la percepción de una necesidad de formación o capacitación en la Sociedad, esta percepción es sometida al Consejo de Escuela mas cercano a la temática, el cual juzga -en principio- si realmente la necesidad existe y si es conveniente verificar, conformar y definir, por medio de un estudio de mercado, tal necesidad. Si esto es así, el Consejo de Escuela designa un equipo para desarrollar el trabajo, y pide a las instancias correspondientes, los estudios iniciales, que se llevaran a cabo por el equipo designado por el Consejo de Escuela en conjunto con un equipo de investigadores, de las entidades correspondientes.

Si se confirma la necesidad, y se pronostica el mantenimiento de ella en el tiempo, se propone como una solución una carrera, cursos libres, cursos de extensión universitaria o cualquier otra intervención que sea atinente. El diseño curricular de la carrera u otra solución, es elaborada por un grupo de expertos en el tema, asesorados por una curricularista, o algún otro experto en ciencias de la educación. La propuesta curricular producida por este grupo de trabajo, es discutida con un amplio grupo de profesionales de la UNED-CR, y luego validada por empleadores y expertos en el tema, posteriormente, el diseño es sometido a la aprobación del Consejo de Escuela, y el Consejo de la Vicerrectoría Académica, el cual, en caso de aprobarlo lo eleva al Consejo Universitario, y finalmente al Consejo de Nacional de Rectores que es la última entidad que la somete a escrutinio.

Secuencialmente o de manera paralela a la elaboración del diseño, se elaboran los “diseños de curso” para posteriormente elaborar la unidad didáctica modular que consiste en un libro, videos, programas de computo, simuladores y todos los acompañamientos necesarios y suficientes, para que nuestro estudiante pueda adquirir, por si mismo, los conocimientos propuestos en el diseño curricular.

Adicionalmente a esto la UNED-CR ofrece a sus estudiantes tutorías que pueden ser:

- a. *Presenciales*, en sus 34 sedes dentro del país. Su horario se publica cada cuatrimestre y sus estudiantes acuden al Centro universitario que mas les convenga. En general, son cuatro tutorías en cada periodo lectivo que se imparten por las noches y en fines de semana. También los jefes de cátedra y de carrera, atienden dudas o situaciones administrativo-académicas, personalmente en las oficinas centrales, previa cita o en el horario publicado para tal efecto
- b. *Electrónicas*, que pueden ser atendidas por el Programa de Apoyo Didáctico a Distancia (PADD) que garantiza su respuesta antes de 48 horas, o directamente por los profesores o encargados de las cátedras respectivas, en sus correos electrónicos institucionales, personales o por medio de plataformas especializadas como Blackboard o moodle
- c. *Telefónicas*, verbales o por fax, que pueden ser atendidas por el PADD o bien directamente con el encargado de la cátedra, a los teléfonos oficiales de esta en horarios preestablecidos. Para las consultas telefónicas verbales, se cuenta con un buzón de voz donde se pueden dejar mensajes que serán respondidos en el menor tiempo posible.

EL TRABAJO EN LA ECA, UNED-CR

En la escuela de Administración de la UNED-CR, participan al menos seis grupos de interés: Docentes, Coordinadores docentes, Administrativos, Estudiantes, Empleadores y Autoridades Universitarias y Nacionales

La mayoría de *los profesores tutores* en la ECA, UNED-CR trabajan un cuarto de tiempo, sus principales labores -y las mas comunes- son impartir cuatro tutorías presenciales por periodo académico, calificar los instrumentos de evaluación de mas o menos cien estudiantes por cuatrimestre (en general dos pruebas ordinarias, una de reposición y una o dos tareas por cada uno) cuidar la aplicación de los exámenes ordinarios y de reposición, en los diferentes centros universitarios del país, y rotativamente elaborar los exámenes, las tareas y las practicas utilizadas en cada periodo académico. Idealmente también deben de desarrollar investigación y extensión universitaria por medio de proyectos específicos, y se les alienta para que produzcan materiales didácticos tales como audios, videos y libros.

Los coordinadores docentes pueden ser de dos clases:

- a. *Encargados de Carrera*, En la ECA son ocho profesionales posgraduados a los cuales les corresponde velar por la congruencia y atinencia de los cursos dentro de la carrera y todo el proceso de graduación de los estudiantes. Su visión trata de asegurar que los conocimientos, que se imparten para ejercer una profesión, sean suficientes y adecuados para el buen desempeño en el mercado.
- b. *Encargados de Cátedra*, Son trece profesionales posgraduados quienes velan por la actualidad y profundidad de los cursos, encargándose de la cotidianidad de la administración de los cursos. Su visión trata de asegurar la cientificidad, del tratamiento de los temas de cada curso, así como asegurar la pertinencia y actualización de los conocimientos, dentro de los paradigmas usados. Tiene a cargo a los profesores, los exámenes y el manejo administrativo de calificaciones de los alumnos.

Los administrativos tienen como labor coadyuvar en el manejo de la ECA por parte de la dirección están divididos en tres asistencias:

- a. *Académica*, que tiene a su cargo el apoyo administrativo-académico de coordinación con las oficinas que asesoran la elaboración de la unidad didáctica modular (libros, audios, videoconferencias) así como el apoyo de coordinación académico en las conferencias internacionales de alto nivel, la dirección de la asistencia administrativa para la autoevaluación y acreditación, y en general el apoyo académico administrativo de la ECA UNED-CR
- b. *Administrativa*, quien contribuye con el apoyo administrativo de la Escuela. Bajo el mando de la dirección y en coordinación con los encargados de las carreras y las cátedras, lleva a cabo la planificación operativa de esta. Su labor incluye el control operativo del presupuesto de la ECA, así como, el control de asistencia de los profesores a las tutorías y el pago de viáticos para lo cual cuidan la coordinación con los administradores de los diferentes centros universitarios.
- c. *Secretaria*, quien provee el apoyo secretarial básico, así como la adecuada comunicación entre la dirección y los diferentes grupos de interés que intervienen en la operación de la ECA

Los estudiantes, están organizados en asociaciones locales, en cada centro universitario en el interior del país, y en una Federación a nivel nacional.

Los empleadores que pueden ser accesados por medio de las Cámaras empresariales y en las diversas comisiones gubernamentales en que la ECA participa.

Las autoridades que intervienen en la administración de la ECA, son los Vicerrectores, el Consejo Universitario y el Rector de la Universidad. A Nivel

nacional tenemos comunicación abierta y constante con al menos cuatro ministerios del gobierno de la República y contactos más esporádicos con el Congreso y el Poder Judicial

EL PROCESO DE ACREDITACIÓN EN LA UNED-CR

Durante *los primeros diez* años de la UNED el crecimiento, la estabilidad y el ahorro de recursos fueron su norte. Así, las diferentes carreras fueron administradas por una dirección de la Universidad: Programas docentes, que centralizaba la labor “*secundaria de los tutores*” y los dirigía por medio de encargados de cátedra y programa. La asamblea universitaria representativa, máximo órgano de la Universidad, esta conformada por 52 miembros que eran los que elegían a las autoridades, esto era así aunque los empleados rondaban los 1000. En la toma de decisiones la tendencia era a centralizar.

En esta etapa, se amplía el número de centros universitarios en el interior del país, que funcionaban en las escuelas y colegios de las comunidades, se producen libros o unidades didácticas que buscaban un diseño a la medida con la realidad social y económica del país, y se crea la editorial Universitaria. Se impulsan las tutorías presenciales y telefónicas para dar soporte a los alumnos y se busca, la consolidación de un espíritu de servicio en empleados y profesores, que estaban convencidos de que estaban contribuyendo “*a sacar adelante*” las zonas deprimidas del país.

Entre los compañeros que trabajaron en esos años, se pueden aun escuchar historias de heroísmo de profesores y administrativos, que inclusive llegaron a donar tiempo de trabajo al gobierno, para colaborar con la misión de llevar la educación a su casa. La donación aun hoy se mantiene, pues aunque muchos trabajadores de reciente ingreso no se han enterado, se trabaja media hora fuera de la jornada legal para gobierno, por el mismo salario. Así, la medida se mantiene por años, y posteriormente se consolida por medio de estatutos, aunque los derechos de los trabajadores, en Costa Rica, son irrenunciables.

La calidad, en ese tiempo, se buscaba con el funcionamiento de un par de pequeñas oficinas, una de Planeación Curricular (PROCUR) y la otra de control de calidad (CONCAL) que revisaban los ítems de los exámenes y su atinencia pedagógica antes de aplicarlos.

Tiempo después, *entre los once y los veinte años de su fundación*, la Universidad busca consolidarse. Así, se mantuvo el crecimiento de los centros universitarios, pero aun ritmo menor, se descentralizan las funciones docentes y se fundan las Escuelas, y luego, se fundan revistas científicas en las diferentes escuelas. Por otra parte, se inicia una fuerte crítica hacia el tipo de control que se tenía, en virtud de que para algunos resultaba más “*una traba burocrática, o una camisa de fuerza que impedía el desarrollo del campo científico*”, que un verdadero esfuerzo que armonizara la calidad de la

enseñanza, con las exigencias y la disciplina del campo de estudio. Al final del periodo estas oficinas desaparecen.

La oferta de cursos pasa de ser semestral a cuatrimestral y se reduce el número de créditos de todas las carreras, por otra parte, también se consolidan los grupos que luchan por el bienestar de los trabajadores, y en algunos momentos estas organizaciones en coordinación con otras similares -de universidades publicas- organizan la lucha por el incremento del presupuesto, que el gobierno en turno pretendía -en un momento dado- reducir. Al final del periodo la Asamblea Universitaria se amplía, y la forma de elegir al Rector y las máximas autoridades universitarias es hoy, por medio del voto universal de los empleados permanentes de la UNED. Es importante resaltar aquí, que el control administrativo-docente, de las escuelas y muchas otras dependencias en la UNED, se realizaba a mano, pues las computadoras aun no tenían impacto más allá de la planilla y precariamente la oficina de Registro, la inversión para estos aspectos fue mínima en esta época.

La última decena del funcionamiento de la UNED, esta marcada por el crecimiento del numero de Centros Universitarios, que brindan atención hasta en los rincones mas alejados del país, se incorpora la computación a la academia y esta es puesta al servicio de los coordinadores docentes, y en general de las instancias académicas, el uso de la videoconferencia, las plataformas docentes como microcampus, WebCT, Moodle, las redes de conocimiento, la exploración de la radio y la televisión con una visión mas moderna, y sobre todo una honda preocupación por la calidad, se transforma en el movimiento hacia la autoevaluación y la acreditación. En el campo de la Extensión Universitaria se empiezan a dar los primeros pasos reales que no implican necesariamente la venta de servicios. Se crea la Vicerrectoría de Investigación, y se empieza a dar los primeros pasos con proyectos conjuntos con universidades públicas de Costa Rica y del extranjero

Respecto a la acreditación, el Consejo Nacional de Rectores crea el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) que se impulsa un *“modelo de acreditación sistémico, que privilegia el análisis y valoración de la carrera, desde diferentes dimensiones, y tomando en cuenta los diferentes elementos de contexto, recurso y productos, que intervienen en el desarrollo de la carrera. Por otra parte, se concibe la autoevaluación, como un proceso participativo y riguroso en el que la identificación de debilidades y fortalezas es el elemento crucial para la planificación estratégica”* (ECA UNED, 2008: 21) El modelo tiene las siguientes variables: Personal Académico, Currículo, Administración de la Carrera, Infraestructura y Equipamiento, Impacto y pertinencia.

Como es fácil de observar, la acreditación implica *per se* un cambio en la concepción del trabajo y sus prioridades, así se pasa de concepciones

populistas y muchas veces paternalistas, a una auténtica preocupación por la formación que están llevando nuestros graduados a sus comunidades y al país en general, como decimos en Costa Rica, cambiamos del “pobrecitico” a la rigurosidad de los profesionales, exigida por el mercado.

LOS MODELOS GERENCIALES HENRY MINTZBERG

Esta ponencia se desarrolla desde la base del libro *LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO* de Henry Mintzberg (1991) del cual se ofrece, a continuación, un apretado resumen. En el estado de la cuestión de su obra Mintzberg propone las siguientes escuelas de gerencia:

1. *La Escuela Clásica*: Fundada por Henry Fayol en 1916, donde se propone que el trabajo directivo esta fundamentado por cinco aspectos fundamentales: Planificación, organización, coordinación, mandato y control
2. *La Escuela de los Prohombres*: Que es un descripción biográfica de los grandes líderes de la historia empresarial, militar o política, que pretende mostrar, como se dirige y controla la red de relaciones, de las principales actividades organizadas en nuestra sociedad, esta descripción puede ser individual o bien considerar al individuo como parte de un grupo.
3. *La Escuela Empresarial*: La cual trata al directivo como una persona que toma decisiones racionales, maximizando beneficios, en un contexto idealizado. Para esta escuela el gran aporte del directivo esta en el momento de la fundación de la empresa, pues es el único donde él tiene un grado de libertad y de creatividad considerable que lo haga realmente necesario.
4. *La Escuela de la Teoría de la Decisión*: Trata al directivo como una persona que toma *decisiones no programadas* (complejas y que no se entienden a fondo) en un contexto real en donde las elecciones se hacen para cumplir con obligaciones y no para maximizar resultados. Aquí, se considera a la organización como una serie de programas (procedimientos) mas o menos entrelazados en un orden jerárquico, de modo que los programas de alto nivel, se ocupan de construir y modificar a los de nivel inferior, que llevan a cabo el trabajo de base, por tanto, el trabajo del directivo consiste en programar (diseñar y modificar) procedimientos que van a utilizar sus subordinados.
5. *La Escuela del Liderazgo Efectivo*. Busca las características comunes a todos los líderes de éxito, pero en general no han encontrado correlaciones muy relevantes. En los años sesenta “los humanistas” prestaban mayor atención a dos estilos de gestión: *el autocrático* o dirigido a las tareas, y *el participativo* o dirigido a las personas. Después -para relativizarlos- surgieron las teorías situacionistas o

contingentes, que sostienen que no existe ningún tipo de gestión que pueda considerarse como el mejor, sosteniendo que la eficacia de cada estilo, depende de la situación, la estructura de recompensas, el poder de la dirección, la naturaleza del trabajo, la personalidad, las habilidades y las esperanzas de líderes y subordinados.

6. *La Escuela del Poder del Líder*, se pregunta *¿Hasta que punto puede un líder controlar su entorno?* Para averiguar la respuesta, estudian la capacidad que tiene el líder, de provocar reacciones deseadas en sus subordinados y colegas, prestan atención al puesto y a la libertad de acción que este provoca en las personas, o bien, se estudia la forma de utilizar esa libertad de acción en individuos concretos. Un estudio sobresaliente enuncia los tipos de poder del líder: De recompensa, De coacción, De referencia, De experto y el Legítimo.
7. *La Escuela de la Conducta del líder*. Se interesa por el contenido real del trabajo del directivo, estudiando el comportamiento de este. Según Mintzberg, el único punto en común de los escritos que componen esta escuela, es su interés por el mismo tema, ya que los estudios son muy distintos entre sí. Henry Mintzberg, resalta a Leonard Sayles (1964: VII) quien describe al directivo como un monitor, un líder y un participante en el flujo de los trabajos externos, llegando a la noción de “equilibrio en movimiento” que afirma que los directivos tienen que reaccionar ante las presiones, introducir ajustes a corto plazo y cambios estructurales a largo plazo, equilibrando la estabilidad y el cambio para lograr un tipo de estabilidad dinámica
8. *La Escuela de Actividades de trabajo* Es el polo opuesto de la Escuela Clásica. Utiliza la investigación inductiva, en la que se analizan de forma sistemática las actividades laborales de los directivos, deduciéndose conclusiones, únicamente cuando pueden defenderse mediante evidencia empírica. A nivel general, se puede observar que en el conjunto de estudios de este tipo, se encuentran vinculaciones y metodologías claramente parecidas. El presente trabajo aspira a seguir esta escuela de pensamiento.

METODOLOGÍA

La Escuela de Actividades de trabajo, utiliza sobre todo *el método de diario* para sus investigaciones, con dos técnicas de observación: *el muestreo de actividades* en el que el investigador toma nota de las actividades del directivo a intervalos arbitrarios, y *la observación estructurada*, en la que los datos del cuaderno diario son recogidos por el investigador en vez de por el directivo. Esta ponencia, se desarrollo con el primer método de observación, al que se le agrego entrevistas de profundidad con los participantes.

Lo que interesa en la presente ponencia es observar las características del trabajo de los coordinadores docentes, pues se investiga las posibles

alteraciones y sus consecuencias, en el trabajo del directivo medio, al ser este ejecutado a distancia, de manera asincrónica, por medios electrónicos, es decir, nos interesa el teletrabajo de directivos medios, en la educación a distancia, en un ambiente de autoevaluación y acreditación académica.

Para la presente investigación, se observó a tres de los veintiún coordinadores académicos, los cuales se sometieron a un plan piloto de teletrabajo parcial, durante un año y se comparó su comportamiento con el de los dieciocho restantes. En el momento de ejecutar el plan de teletrabajo, la ECA UNED-CR estaba llevando a cabo un proceso de autoevaluación, con fines de acreditación ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica (SINAES) el cual, a la fecha ha dado como resultado, una carrera acreditada y las demás esperando la visita de pares externos para el dictamen final.

La presente investigación adopta las características generales del trabajo, los roles de los directivos y los ocho tipos básicos de directivos de Henry Mintzberg (1991).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TRABAJO DIRECTIVO.

Según Mintzberg (1991) son

1. *Cantidad y ritmo de trabajo*, Los diferentes estudios coinciden en que la cantidad de trabajo es enorme y el ritmo agotador al grado que casi nunca se separan de las labores asignadas en su tiempo laboral y fuera de este.
2. *Pautas de actividades*. Las actividades están caracterizadas por la brevedad variedad y fragmentación.
3. *Relación entre la acción y la reflexión*. Se prefiere las actividades del presente, concretas bien definidas y que salen de la rutina
4. *Uso de los distintos medios en el trabajo*. Estos son el correo, el teléfono, la reunión imprevista, la reunión programada y la gira. Aquí es donde en el presente trabajo, tendremos mayor cambio ya que en la ECA UNED-CR los medios principales de comunicación en el trabajo, se reducen a dos teléfono y correo electrónico, este último pasa de ser un medio pesado y superficial -cuando se da por la vía tradicional de papel impreso- con contenido muchas veces intrascendente, a ser el corazón que mueve a la información organizacional. Aquí el concepto de Mintzberg que dice “*que el movimiento del correo no puede ser obstaculizado, a riesgo que los papeles lleguen a desbordarlo a uno*” (Mintzberg 1991: 69) es superlativizado pues el ritmo, la actualidad, la variedad y la exigencia a la acción directa de este medio, es muchísimo mayor ahora que en un pasado reciente.

5. *Variedad de contactos*. El gerente estudiado mantiene contacto con tres grupos. Sus superiores, Sus subordinados y personas ajenas a la unidad que gestiona y sus compañeros
6. *Interacción entre sus derechos y deberes*. Al directivo se le puede concebir como el director de una orquesta, que estructura y dirige una melodía, o bien como una marioneta, que solo reacciona a las exigencias de su puesto. En todo caso ellos tienen de dos grados de libertad, que singulariza su accionar:
 - a. El directivo es capaz de tomar una serie de decisiones iniciales que definirán gran parte de sus compromisos a largo plazo.
 - b. El directivo ejerce su voluntad al controlar, o usar para sus propios fines, las actividades que debe emprender. Dicho de otro modo puede aprovecharse de sus obligaciones.

ROLES DEL DIRECTIVO

Para caracterizar el trabajo directivo Mintzberg (1991) propone 10 roles organizados en 3 tipos: Interpersonales (con roles de Cabeza Visible, Líder y Enlace) Informativos (con roles de Monitor, Difusor y Portavoz) Decisorios (con roles de Empresario, Gestor de Anomalías, Asignador de recursos y Negociador)

TIPOS DE PUESTOS DIRECTIVOS

Henry Mintzberg (1991) también propone ocho tipos de puestos directivos, sumamente aceptados en la actualidad: Hombre Contacto (con roles de Enlace, Cabeza Visible), Directivo Político (Portavoz, Negociador), Empresario (Empresario, Negociador), Figura Interna (Asignador de recursos), Directivo Tiempo Real (Gestor Anomalías), Jefe de Equipo (Líder), Directivo Experto (Monitor, Portavoz) y Nuevo Directivo (Enlace, Monitor)

EL TRABAJO DIRECTIVO EN LA ECA UNED-CR

El trabajo gerencial de nuestro interés, en la Escuela de Administración de la UNED-CR esta dado principalmente en las coordinaciones docentes (ocho direcciones de carrera y trece jefaturas de cátedra) las cuales se encargan como se indico anteriormente de administrar la cotidianidad y atinencia de los cursos y las carreras, por medio de la orientación científica general y la motivación, de 200 profesores de alto perfil, que desarrollan sus funciones en grupos de trabajos denominados Cátedras, y que en su mayoría son contratados a plazo fijo y con salarios bajos, si los comparamos con los devengados por ellos mismos en sus trabajos de Tiempo Completo, como ejemplo de esta ultima circunstancia, se puede decir que el profesor que mas gana en su tiempo completo fuera de la UNED, factura unos 10 millones de colones al mes, en la empresa de su propiedad, y en la UNED recibe por un

cuarto de tiempo completo unos doscientos veinte mil colones mensuales, es decir, el 2,2 por ciento del primer ingreso, que por otra parte, para otros es un salario mas que aceptable, que por razones de antigüedad y formación, no todos en la UNED ganan.

El trabajo de los docentes se desarrolla fuera de las oficinas de la UNED, ya que la elaboración y calificación de los instrumentos de evaluación, tradicionalmente se ejecuta en el domicilio del docente, o en su oficina privada, en donde normalmente trabaja a Tiempo Completo, en el ejercicio de su profesión, que es una labor diferente a la docente.

En estas circunstancias, los principales problemas de la gerencia de la Escuela y de las Coordinaciones, son: la cohesión de un grupo profesional, la filiación a la imagen y misión universitaria, y el control asincrónico del trabajo a distancia. En todos ellos, la trasmisión eficiente de la comunicación oficial y no oficial de nuestros anhelos y esperanzas, es el punto más delicado, para construir una organización cohesionada, por una Cultura Organizacional en cambio hacia una Cultura de Calidad.

HALLAZGOS OBSERVADOS

1. COHESIÓN DEL GRUPO PROFESIONAL.

En nuestra Universidad el personal permanente y a plazo fijo tiene una rotación baja. En el informe de autoevaluación de Contaduría del año 2008 (ECA UNED, 2008: 21) dice que en el año 2008, el 50.4 % del personal docente de la ECA UNED tenía 4 años o más en su plaza, y que el 49.6 % los profesores tienen de uno a tres años trabajando. El mas reciente estudio de clima organizacional (ECA UNED 2010: 12-16) refleja que el 71.4 % del personal de la ECA tiene un grado de motivación entre alto y muy alto, que muy probablemente explique esta rotación.

Costa Rica por su pequeñez, y las pocas opciones universitarias que había hasta hace unos 25 años, cuatro universidades estatales, casi todos los profesionales de un campo se conocían y habían compartido socialmente mas de una vez. Actualmente con mas de cincuenta universidades funcionando, entre públicas y privadas, este panorama a variado y el trabajo por la cohesión de grupo se hace indispensable. La UNED-CR al cumplir 32 años de fundada, el cambio generacional se siente con fuerza. Muchos de los compañeros están cumpliendo la edad de jubilación y al cumplir todos los requisitos se retiran a disfrutar de un merecido descanso, sus plazas son ocupadas por otros profesionales que deberán integrarse a un grupo con mentalidad que cambia.

Se observo que la labor de los coordinadores in situ, en este sentido, ha sido nula -seguramente por no haber percibido signos de alerta- pero la integración de grupo se ha ido debilitando, la forma mas obvia de percibir esta situación,

son las reuniones de cátedra a las que cada menos profesores llegan, aunque estas son obligatorias y pagadas. Su poder de convocatoria se ha ido debilitando, aunque no hay que perder de vista que el trabajo de tiempo completo, en algunas ocasiones limita la presencia de profesores en estas reuniones. Sin embargo, debo decir que en tres años de dirección, nunca he asistido a una reunión donde todos los profesores estén presentes, lo que a todas luces indica que no es un problema de la persona coordinadora de la coordinación de la cátedra, sino general.

Los coordinadores en teletrabajo tampoco hicieron ni percibieron nada en este sentido, se limitaron a cumplir con la rutina diaria.

Los tipos de ejecutivo necesarios en este nivel son: Jefe de Equipo (Líder), Directivo Experto (Monitor, Portavoz) y Nuevo Directivo (Enlace, Monitor) pero ninguno de estas categorías aparece frecuentemente en la definición del trabajo del coordinador, en su desempeño cotidiana real.

El tipo de ejecutivo más encontrado en las dos formas de trabajo fue: El directivo tiempo real (gestor de anomalías)

FILIACIÓN A LA IMAGEN Y MISIÓN UNIVERSITARIA

La imagen de la UNED, esta históricamente ligada a los sectores menos favorecidos por la sociedad, y a las poblaciones con mayores necesidades diferentes. Sus treinta y dos años de labor en este sentido, le han valido el titulo de Benemérita de la Educación y la Cultura, otorgado por la Asamblea Legislativa de Costa Rica. Su posicionamiento en el mercado, su área de influencia de todo el territorio nacional, junto a sus bajísimos aranceles, facilita la identificación de imagen y misión, por parte de los profesionales que colaboramos permanentemente ahí.

El estudio de clima organizacional de mayo de este año, señala que el 17 % de los académicos tienen como valores percibidos principales de la Escuela, calidad e integridad, para el 13.8 % el valor percibido principal es trabajo en equipo, otros compañeros -en menores porcentajes- perciben como valores: rigurosidad, profesionalismo, desarrollo, empresarialismo, respeto, educación y servicio (ECA UNED 2010: 12-16). Esto permite asegurar que existe congruencia entre los valores percibidos y los planteados en el plan estratégico 2007-2011, a saber: Calidad, Trabajo en Equipo, Compromiso, Tolerancia e Innovación. Solo un 1.5 % tienen disvalores y un 4 % señalo que no perciben ningún valor en la ECA. Todo lo anterior, permite decir que los profesionales de la ECA-UNED son un grupo cohesionado, motivado y con identificación con la orientación estratégica de la Escuela.

Los esfuerzos para mantener o aumentar esta motivación e identificación, por parte de los coordinadores docentes *in situ* en ese sentido, no se aprecia. Es

normalmente aceptado que todos los que laboramos en la UNED, lo hacemos principalmente por colaborar con esa misión, siete coordinadores entrevistados sobre el particular expresaron “*de otra manera, ningún profesor estaría aquí, pues el esfuerzo necesario para realizar nuestra labor, no es recompensado por nuestros salarios*”

Los coordinadores en teletrabajo, se comportan de la misma manera y se dejaban llevar por la rutina.

Los tipos de ejecutivo necesario en esta labor es: Jefe de Equipo (Líder), Directivo Experto (Monitor, Portavoz) y Nuevo Directivo (Enlace, Monitor)

El tipo de ejecutivo más encontrado in situ o en teletrabajo fue: El directivo tiempo real (gestor de anomalías)

CONTROL ASINCRÓNICO DEL TRABAJO A DISTANCIA

Este tipo de variable, es en la clasificación de Mintzberg, un tipo específico de directivo necesario: Directivo Tiempo Real (Gestor Anomalías) que es el más encontrado en la UNED, y el que mas eficientemente se desarrolla, sin embargo, los tres profesionales en teletrabajo, coincidieron en que hizo falta control y claridad en objetivos en el plan piloto, y aunque ninguno de ellos subrayo claramente algún inconveniente o variación observable en su trabajo cotidiano, tampoco visualizaron el importante apego a la rutina, ni señalaron oportunidades de mejorar la calidad con esta forma de uso de las TICS. Así, el ejecutivo emprendedor estuvo ausente, tal y como sucede en el trabajo *in situ*, esto debido, tal vez, a que en el teletrabajo se oculta más la necesidad de este rol.

Por otra parte, como ya se expreso anteriormente, existe en la ECA-UNED un Programa de Apoyo Didáctico a Distancia (PADD) el cual resuelve dudas de los estudiantes en un máximo de 48 horas, su uso ha sido suficientemente publicitado, pero realmente el uso del estudiantado ha sido muy restringido. Sobre el particular, se han realizado algunas investigaciones para encontrar las causas de este comportamiento. Las razones sugeridas para explicar el caso, tienen que ver con las dificultades que pone el correo de voz, en la consulta telefónica, para acceder al programa, pero no existe una diferencia significativa de uso, entre el acceso por teléfono y el correo electrónico que lo confirme.

Sin duda, hay un paralelismo, entre la perdida de poder de convocatoria entre los profesores en las reuniones de cátedra, y el poco interés de los estudiantes de usar masivamente este programa, sin embargo, no existen respuestas fáciles y seguramente las causas son múltiples. Este es el mayor hallazgo de la presente investigación y, desde luego merece un abordaje más cuantitativo, tal vez con diseño de experimentos.

A MANERA DE CONCLUSION

Se puede decir que de manera general que el plan de teletrabajo no vario la rutina gerencial de los coordinadores docentes, y que estos no percibieron ninguna variación entre su trabajo in situ y el teletrabajo, en ambas formas de laborar se considera normal el poder de convocatoria débil para compañeros y alumnos y no se escandalizan por la falta del rol emprendedor de su comportamiento.

Para evitar esto y potenciar el liderazgo de los coordinadores, la dirección de la ECA puso a funcionar, desde el mes de mayo, un sistema de foros electrónicos donde los profesores y los coordinadores pueden refrescar sus relaciones personales e intelectuales con los profesores, sin que signifique un costo elevado en tiempo para ninguno de los dos, ya que se brinda un funcionamiento asincrónico y a distancia de fácil acceso para ambos. El programa, desde luego, tiene su correlato en la relación profesor-estudiante. Es decir, las mismas herramientas del teletrabajo, que pusieron en relieve el problema son las que nos ayudaran a lidiar con él.

Bibliografía

UNED (2000) *Estatuto Orgánico*. Recuperado el 30 de Mayo del 2010 en <http://www.uned.ac.cr/Reglamento/documents/ESTATUTOORGANICOCIDREB2009OCT.pdf>

UNED (2006) *Misión de la UNED*. Recuperado el 30 de mayo del 2010 en <http://www.uned.ac.cr/rectori/mision.shtml>

Mintzberg H. (1991) *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel. Economía

ECA UNED-CR (2008) *Informe de autoevaluación. Bachillerato y Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en contaduría*. Estudio presentado ante SINAES, no publicado. Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica

ECA UNED-CR (2010) *Estudio de clima organizacional en la Escuela de Ciencias de la Administración UNED-CR*. Borrador no publicado. Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica

Sayles, L. R. (1964) *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, New York citado en Mintzberg H. (1991: 46)