



**UNIVERSIDAD NACIONAL
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Secretariado Profesional**



**MEMORIA
I CONGRESO NACIONAL EN ADMINISTRACIÓN
DE OFICINAS
“Un enfoque actual de la organización”**

27, 28 y 29 de junio de 2007

Heredia, junio de 2007

Escuela de Secretariado Profesional

Dirección Administrativa Escuela de Secretariado Profesional

MSc. Margarita Vargas Calvo
MSc. Herminia Ramírez
MBA. Marly Alfaro Salas
Licda. Ana Lorena Campos Varela
Br. Niza Zúñiga Gómez
Lic. David Carazo Chávez

Presidenta
Vicepresidenta
Asistente Administrativa
Técnico General en Servicios Para Académicos
Técnico Asistencial en Servicios Administrativos
Técnico Auxiliar en Servicios Administrativos

Comisión Editora

MSc. Margarita Vargas Calvo
MSc. Herminia Ramírez Alfaro
MSc. Ana María Fournier Vargas
Licda. María Eugenia Ugalde Villalobos
Licda. Ana Lorena Campos Varela
Licda. Patricia Arce Rojas

TABLA DE CONTENIDO

Página No.

Contenido

PRESENTACIÓN	7
DISCURSO INAUGURAL	10
CONFERENCIA INAUGURAL	15
ROMPIENDO EL PERFIL TRADICIONAL DE LA SECRETARIA Y CONSTRUYENDO SU NUEVO PARADIGMA COMO ADMINISTRADORA DE LA GESTION EMPRESARIAL	15
ROMPIENDO EL PERFIL TRADICIONAL DE LA SECRETARIA Y CONSTRUYENDO SU NUEVO PARADIGMA COMO ADMINISTRADORA DE LA GESTION EMPRESARIAL	16
Rompiendo el perfil tradicional de la secretaria.	18
Construyendo un nuevo paradigma como administradora de gestión empresarial	19
REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS EN EL ÁREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA.....	1
Clasificación de los informes	2
Estructura del informe.....	2
Aspectos generales para redactar el informe	5
Cualidades personales del redactor.....	5
Bibliografía.....	9
La comunicación oral.....	12
Dificultades que se presentan en el proceso comunicativo	12
Atención en el proceso comunicativo	12
Las reglas mágicas para hablar en público.....	13
Errores más comunes que se deben evitar.....	13
Una buena actuación.....	14
Cómo se diseña una presentación electrónica	16
Planificación de los temas	16
Partes de una presentación	17
Formato	17
Uso de colores	18
a. Fondo de la diapositiva.....	18
b. Las fuentes.....	19
La tipografía	19
Aspectos generales de diseño	19
Recomendaciones generales.....	20
El Uso de Aplicaciones de Sonido y Vídeo	21
LAS COMPETENCIAS EN LA OFICINA MODERNA	24
Introducción.....	24
LAS COMPETENCIAS EN LA OFICINA MODERNA.....	26
Competencias determinadas por algunas empresas	34
Servicio al cliente.....	35
Características del personal secretarial o administrativo en la gestión por competencias	39
DESTREZAS COMUNICATIVAS EN INGLÉS PARA SERVICIO AL CLIENTE	49
Introducción.....	49
Marco teórico.....	50
Metodología.....	51
Objetivos de aprendizaje	52
En la atención al cliente que visita la organización	52
En la atención al cliente que llama por teléfono a la organización.....	52

Plan de realización del taller.....	53
Bibliografía	54
Anexo No. 1 (Adaptado de Sweeney [2000])	55
Learning Outcomes	55
The customer as a visitor.....	55
The customer as a caller	55
What are we talking about?.....	56
The Customer as a Visitor (Adaptado de Sweeney [2000]).....	56
Welcoming clients involves making them feel relaxed and comfortable in a new environment.....	56
Tapescript	57
Tapescript	59
Tapescript	60
The Customer as a Caller (Adaptado de Sweeney [2000]).....	61
This dialogue pretends to show some phrases where a hostile person blocks the caller.	61
Tapescript	61
Could I leave a message?.....	62
Taking and Leaving Messages	63
HOW TO END A CALL	68
MSc. Enrique Viquez Fonseca.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	84
LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS	86
Análisis de involucrados	87
El Marco Lógico	90
II Contribución metodológica	92
Licda. Carol.....	98
RESUMEN	108
MATERIALES Y MÉTODOS.....	112
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXO	125
ENCUESTA	125
Problemas ergonómicos asociados al trabajo de oficina.....	125
Introducción.....	2
SOBRE la labor de la Sra.Margarita Segreda dobles	37

PROGRAMA DE TRABAJO

I CONGRESO NACIONAL EN ADMINISTRACION DE OFICINAS “Un enfoque actual de la organización”

Conferencia inaugural:

Rompiendo el Perfil Tradicional de la Secretaria y construyendo su nuevo paradigma como Administradora de su Gestión Empresarial.

Lic. Juan Paolo Bertoglia López

Redacción de informes técnicos en el área comercial y administrativa

MEd. Ana María Fournier Vargas

Lic. María Eugenia Ugalde Villalobos

Trabajo en equipo, liderazgo, conflictos y motivación

Lic. Fabián Arce Soto

Destrezas comunicativas en inglés para servicio al cliente

MEd. Carlos Ulate González

Lic. Martha Matamoros Blanco

Productividad en la Oficina utilizando las herramientas tecnológicas

MSc. Xinia Corrales Escalante

Presentaciones electrónicas, edición de archivos: imagen, sonido y video

MSc. Maritza Ulate García

Formulación de Proyectos

MBA. Juan Carlos Bermúdez Mora

El desafío de las competencias en la Oficina Moderna

M.Ed. Ana Isabel Hidalgo Barahona

Licda. Dinia Fallas Espinoza

Desarrollo de habilidades gerenciales para la Administración de Oficinas

MSc. Enrique Viquez Fonseca

Importancia de la salud ocupacional en la Administración de documentos

Dra. Sonia Román González

Ambiente Laboral en la Oficina

MGPP. Leonardo Salas Quirós

Protocolo y Etiqueta en la Oficina. (El autor no facilitó el artículo)

MSc. Lidieth Camacho De La O (La expositora no facilitó el artículo)

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

Conferencia: Uso y disposición del documento electrónico y la firma digital dentro del contexto del Gobierno Digital

Lic. Warner Cascante Salas

Conferencia: El acta como documento legal (Los autores no facilitaron el artículo)

Lic. César Sánchez Badilla

MSc. Giselle Chávez Solera

Plenaria (Conclusiones y recomendaciones)

Discurso remembranzas de la creación de la Escuela

Licda. Margarita Segreda Víquez

Primera directora Escuela de Secretariado Profesional

Discurso de clausura

MSc. Herminia Ramírez R.

Conclusiones y recomendaciones

Instituciones participantes

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Colegio Técnico Profesional de Golfito
Colegio Técnico Profesional de Liberia
Colegio Técnico Profesional de Guatuso
Colegio Técnico Profesional de La Suiza
Colegio Técnico Profesional de Pococí
Centro Nacional de Alta Tecnología
Compañía Nacional de Fuerza y Luz
Colegio de Naranjo y Palmares
Colegio Universitario de Limón
Consejo Nacional de Rectores
CONED
CONICIT
Consejo Nacional de Rectores (SINAES)
Colegio Técnico Carlos Manuel Vicente Castro
Hospira Hodings de CR Ltda.
Instituto Costarricense de Electricidad
Instituto Nacional de Aprendizaje
Instituto Fomento Cooperativo
Junta de Protección Social de San José
Ministerio de la Presidencia
Municipalidad de Escazú
Municipalidad de Goicoechea
Municipalidad de Montes de Oca
Operadora de Pensiones Caja Costarricense del Seguro Social
Poder Judicial
Registro Nacional
Universidad Nacional Sede Región Brunca
Universidad Nacional Sede Regional Chorotega
Tribunal Supremo Elecciones
Universidad de Ciencias Médicas
Universidad de Costa Rica
Valores Comerciales de Costa Rica
Universidad Nacional Centro Estudios Generales
Universidad Nacional Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional Centro de Investigación, Desarrollo y Extensión Artística
Universidad Nacional Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales
Universidad Nacional Decanato de Ciencias Sociales
Universidad Nacional Defensoría Estudiantil
Universidad Nacional Departamento de Bienestar Estudiantil
Universidad Nacional Departamento de Orientación y Psicología

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

Universidad Nacional Escuela de Psicología
Universidad Nacional Escuela de Secretariado Profesional
Universidad Nacional Escuela de Sociología
Universidad Nacional Escuela de Veterinaria
Universidad Nacional Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Universidad Nacional Instituto de Estudios Sociales en Población
Universidad Nacional Instituto de Estudios de la Mujer Sede Liberia
Universidad Nacional Instituto Estudios de la Mujer

COMITÉ ORGANIZADOR

MSc. Margarita Vargas Calvo	Presidenta
MSc. Herminia Ramírez Alfaro	Vicepresidenta
Licda. Ana Lorena Campos Varela	Coordinadora
Licda. Patricia Arce Rojas	Coordinadora

COMISIÓN DE APOYO LOGÍSTICO

Carolina Hernández Chávez
Ana Isabel Hidalgo Barahona
Martha Matamoros Blanco
Isabel Araya Muñoz
Gloriana Sánchez Rodríguez
Ingrid Sánchez Alvarado

COMISIÓN DE FINANZAS

Carlos Luis Ulate González
Gerardo Villalobos Rodríguez

COMISIÓN DE PRENSA E INFORMACIÓN

Ana María Fournier Vargas
Digna Hernández Jiménez
María Eugenia Ugalde Villalobos
Xinia Corrales Escalante

COMISIÓN DE PROTOCOLO

Yamilette Jenkins Alvarado
Dinia María Fallas Espinoza
Yolanda Jiménez Ramírez
Katia Eugenia Varela Córdoba

COMISIÓN DE APOYO ESTUDIANTIL

Fabián Mora López
Maricruz Araya Segura
Rubén Corrales Zamora
Mariela Chavarría Cambroner
Johanna Vargas Vargas
Paula Garro Villegas
Marianela Alvarado Villegas
María Elena Cantillo Azofeifa
José Angel Toruño Ramírez
Róger Cerna Arrieta
Karen Vargas Vargas
Yendry Céspedes Arguedas
Lucía Calderón Víquez

PRESENTACIÓN

La Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional abrió sus puertas a la comunidad estudiantil nacional en 1974. En su quehacer se acumulan más de 30 años de experiencia y de aportes al proceso formativo y productivo en la disciplina del Secretariado Profesional y de la Educación Comercial. La excelencia de los profesionales ha contribuido a enriquecer la mano de obra del país. Se ha comprobado a través de estos años, que la formación, fruto de un esfuerzo conjunto e integrado, es altamente reconocido en el ámbito laboral nacional.

Esta Unidad Académica, convencida del compromiso adquirido al ser pionera en la educación formal en el campo del secretariado profesional, ofrece a partir de 1999 un profesional acorde con las necesidades y exigencias del mercado laboral. Ello gracias al proceso de análisis continuo de su oferta académica, a la globalización, al desarrollo de las organizaciones y a la creación de nuevas estrategias de gestión. Aunado a lo anterior, el diseño de sistemas de información propició un replanteamiento en sus planes de estudios. A partir de entonces la Escuela de Secretariado Profesional ofrece al mercado la carrera en Administración de Oficinas.

Hoy por hoy la capacitación, los procesos efectivos y la permanente búsqueda de nuevos y mejores métodos para desempeñar el trabajo, constituyen un factor relevante en cualquier profesión y una herramienta imprescindible que agrega valor continuo a las mismas. Dichos procesos permiten a los profesionales en Administración de Oficinas asumir los retos laborales con una actitud altamente competitiva y con la consciencia de que la formación recibida, los faculta para que se desarrollen exitosamente dentro del contexto laboral exigente en el accionar de las organizaciones.

Con el objetivo de compartir con la ciudadanía los conocimientos, la experiencia y la profesionalización de un quehacer que contribuya con el enriquecimiento del desarrollo del país, en junio de 2007, la Escuela de

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

Secretariado Profesional organiza el I Congreso Nacional en Administración de Oficinas, asumiendo el compromiso social de transmitir a los estudiantes, graduados, egresados y público en general el acervo de sus conocimientos.

Asumir retos en un ambiente laboral de transformación permanente exige a cada profesional poseer capacidad de interiorizar nuevos conocimientos y habilitar iniciativas de producción continuas que les ofrezcan instrumentos claros y necesarios de adaptación al cambio.

Como una forma de dejar constancia escrita de las experiencias compartidas y del interactuar entre organización y recurso humano, en esta memoria se presenta un resumen de los contenidos tratados en el I Congreso Nacional en Administración de Oficinas. De igual forma se transcriben los aportes hechos por los participantes.

Finalmente, la Escuela de Secretariado Profesional está convencida de que la transformación social solamente es posible cuando se integran esfuerzos y cuando la actitud de las personas hacia el cambio contribuye a implementar lo aprendido. Recuérdese que los conocimientos y procesos formativos son los pilares sobre los cuales se construyen los cimientos de cualquier sociedad.

DISCURSO INAUGURAL DEL
I CONGRESO NACIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE
OFICINAS
“Un enfoque actual de la oficina”

DISCURSO INAUGURAL

MSc. Margarita Vargas Calvo¹

¡Buenos días!

Señor Olman Segura, rector Universidad Nacional, Doctor Henry Mora, decano de la Facultad de Ciencias Sociales, exdirector, subdirector, personal académico y administrativo pensionado de la Escuela de Secretariado Profesional, compañeros y compañeras docentes, personal administrativo, estudiantes y amigos todos que nos acompañan en este momento.

La globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico, los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo están provocando cambios fundamentales en las ocupaciones, en las formas de producción y de comercialización, así como un aumento en la demanda de mayor calidad, flexibilidad, adaptación del recurso humano a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad. Consecuentemente, esos cambios afectan los sistemas de formación y de capacitación. Es por ello, que estamos reunidos en esta mañana, en la Universidad Nacional para vivir una experiencia que deberá producir los mejores resultados a favor de un conglomerado que espera nuestra contribución al mejoramiento de sus vidas profesionales.

Estamos aquí para aportar nuestro conocimiento y experiencia, para aprender con una actitud abierta, de todos y cada uno de los congresistas.

Es un hecho que el ser humano es un ser social. En sus dimensiones, físicas, mentales, espirituales, económicas y emocionales está presente este aspecto. La mayoría de las personas entendemos la dimensión social de manera fragmentaria, es decir, desde el punto de vista de otros; “Mi imagen ante los demás, determina mi imagen ante mi mismo” cuanto la realidad es al revés.

¹ Directora: Escuela de Secretariado Profesional. Período 2005 – 2009.

Actualmente, en la cultura organizacional dos tercios del tiempo laboral del día, la pasamos trabajando. Sin embargo, en ese tiempo. Algunos de nosotros tratamos de aparecer “lo menos humano posible”. ¿Por qué? “Está mal visto mostrar las emociones” Aquí lo que importa es cuanto dinero se produce.

Ante una realidad de globalización y de imperante sobrevivencia a las dificultades propias de un mundo, cada vez más complejo y cambiante; pero más abundante en opciones, oportunidades, deberes y derechos; los hombres y las mujeres de hoy, acreedores a la máxima libertad deben tener derecho, sin límite, a una educación total que no solo potencie al máximo su capacidad de desempeño, sino que lo faculte para enfrentar con convicción, energía y visión el gran reto que le significa el disfrute pleno de los derechos que hoy le son propiedad suya.

La educación debe esforzarse cada día por identificar la capacidad del hombre y de la mujer en sus fortalezas y debilidades, para estimularla, apoyarla y acrecentarla.

Para ello, tenemos la indiscutible obligación de encontrar nuevas formas, respaldos y orientaciones que nos conduzcan verdaderamente al cumplimiento de los objetivos de nuestra función. Nos obligamos a innovar porque la innovación es la base del cambio; las demandas y directrices actuales exigen cambio. Acompañar a la gente en su desarrollo integral es misión sublime del educador. Ello implica una entrega de nuestra capacidad y un apoyo continuo, sin discriminación, con reconocimiento claro de aquellos hombres y mujeres que por situaciones especiales requieren de capacitaciones y de actualización para tener todas las oportunidades que el mercado exige. Pocos profesionales permanecen estáticos. En cualquier profesión debe haber actualización y renovación continua de los conocimientos. Deben existir espacios donde reunirse, compartir e intercambiar información, es una característica de las profesiones. Esta debería ser regla general para todas las profesiones, puesto que es necesario vivir en un permanente proceso de educación para ser capaces de desempeñarnos en nuestra profesión, en todas las áreas y en todos los niveles.

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

Este I Congreso Nacional de Administración de Oficinas, se constituye en un espacio de reflexión, un encuentro, que nos va a permitir compartir experiencias, innovar y estimular el pensamiento creativo con miras a incrementar y mejorar la práctica en las organizaciones donde laboramos.

Hemos escogido, para este encuentro temas enfocados a la actualidad de la organización, con la idea de lograr cambios de actitudes en todos los que compartimos el ideal de mejorar cada día para proporcionar una adecuada atención a la diversidad de intereses, conocimientos, gustos y motivaciones que requiere la organización.

Este Congreso tiene como finalidad brindar actualización a todo el personal en la gestión de la oficina, en cuanto a estrategias para establecer comunicación entre las personas convocadas para temas afines, fomentar el intercambio de ideas, propiciar el enriquecimiento intelectual y establecer contactos profesionales.

Como dice la misión de la escuela “Formar profesionales en el campo secretarial y la Administración de Oficinas que satisfagan las demandas actuales del mercado laboral y de la sociedad”. Ese es el compromiso que hoy estamos adquiriendo con cada uno de ustedes en esta actividad.

Tengamos presente, hoy y siempre, que nuestro esfuerzo deberá estar dirigido hacia la búsqueda de la máxima realización de los hombres y las mujeres individualmente así como de su grupo inmediato. La felicidad y la realización individual y colectiva se convierten entonces en el principal reto para todos nosotros, que compartimos la noble misión educativa.

Quisiera compartir con ustedes una sabia historia de autor anónimo que nos ilustra con claridad lo que les he venido diciendo:

¡Cuando era joven y libre
y mi imaginación no tenía límites...
...Soñaba con cambiar el mundo.
Cuando maduré y me volví más sabio,
descubrí que el mundo no cambiaría,
así que moderé mis aspiraciones

y decidí cambiar únicamente mi país.
Pero también descubrí que mi país no cambiaría.
Al llegar a mi vejez
en un último intento desesperado
resolví cambiar únicamente a mi familia y mi trabajo
pero ellos nunca lo permitieron.
Y ahora, al final de mi vida,
¡de pronto me doy cuenta!
Si tan solo me hubiera cambiado primero a mi mismo...
Entonces, con mi ejemplo
habría cambiado a mi familia y mi trabajo
con su inspiración y aliento,
habría podido mejorar a mi país...
Y quien sabe, quizá podría haber cambiado
incluso al mundo!

Y este es un ideal personal: “Que cada persona deje su huella en este mundo amando lo que es, lo que hace, lo que tiene, para así ser una persona feliz”.

La Universidad Nacional, la Facultad de Ciencias Sociales y la Escuela de Secretariado Profesional se sienten hoy muy complacidas de recibirlos en esta sede, esperando que estos días sirvan también para fortalecer nuestros lazos de compromiso.

Este importante evento ante el cual tenemos tanta expectativa ha sido posible, en una primera instancia, por el interés de ustedes en atender esta invitación; a todos los y las profesoras por su desinterés en brindar los talleres.

A la excelente contribución de reconocidos profesionales nacionales a cuyo cargo estará el desarrollo de las ponencias. A las autoridades de la Universidad Nacional en representación del señor Rector y de la Facultad de Ciencias Sociales que respaldaron la iniciativa de esta Unidad Académica por

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

llevar a cabo este Congreso. Gracias a los integrantes de los diferentes comités que han ofrecido su tiempo y esfuerzo para la concreción del evento.

En una forma particular y especial mi reconocimiento a todos quienes laboran en la Escuela de Secretariado Profesional por su decisivo apoyo, y a ustedes nuevamente, quienes hoy invierten ilusiones, tiempo, dinero para participar de un evento pensado para gente innovadora, decidida a cambios y sobre todo desafiante.

Finalizo mi intervención expresando a todos ustedes, en mi calidad de directora mi afectuoso saludo y regocijo por este encuentro.

¡Muchas gracias!

CONFERENCIA INAUGURAL

**ROMPIENDO EL PERFIL TRADICIONAL DE LA SECRETARIA Y
CONSTRUYENDO SU NUEVO PARADIGMA COMO ADMINISTRADORA DE
LA GESTION EMPRESARIAL**

**ROMPIENDO EL PERFIL TRADICIONAL DE LA SECRETARIA Y
CONSTRUYENDO SU NUEVO PARADIGMA COMO ADMINISTRADORA DE
LA GESTION EMPRESARIAL**

Lic. Juan Paolo Bertoglia López²

Algunas Curiosidades

La palabra secretaria proviene, de acuerdo con su etimología, del vocablo francés *secretter* que significa secreto. Por tanto, de conformidad dentro de cada secretaria debe de existir aquel sentimiento de confianza, fidelidad y lealtad hacia todo aquello que le corresponda realizar.

El puesto e imagen de la secretaria se asocia, desde larga data, a las máquinas de escribir y de la misma manera, el origen de esta profesión se relaciona con este instrumento revolucionario de la escritura y cuya utilidad, tal vez, podrá compararse a la que tuvo la imprenta de Johanness Gutenberg (1394-1468).

La primera secretaria que registra la historia fue Lilliam Sholes quien el 04 de junio de 1873 logró, al fin, dar uso comercial a la máquina inventada dos años antes por su padre, Christopher Latham Sholes. El origen de este ingenioso invento se remonta a 1714, cuando un inglés de nombre Henry Mill patentó una rudimentaria máquina artificial, capaz de volcar cualquier escritura en papel, tan limpia y exactamente hecha que no podía diferenciarse de la imprenta.

La historia consigna que en 1873 Henry Mill establece un contrato con E. Remington, quien intuye la utilidad comercial de la máquina. Finalmente, se lleva todo el crédito de su gran aporte a la historia universal.

Una nueva realidad compromete a nuevas ideas y exige nuevas actitudes

² Psicologo – Sociologo.

El mundo atraviesa cambios fundamentales, mucho más grandes que los vividos miles de años atrás. Estamos viviendo en la era de la información, el cambio más grande desde que el hombre de las cavernas comenzó a gruñir.

Hoy en día, contamos con mucha información en forma permanente. Esto lleva a implementar y crear nuevas formas de trabajo, de aplicar procesos y de desarrollar nuevas habilidades en nuestro rol de colaboradores. Igualmente, el mercado y los recursos son distintos y deberán serlo para satisfacer el nuevo orden mundial, cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Las empresas deben adaptarse, anticiparse a los cambios. Ese factor de anticipación es el que ayuda a tomar las decisiones correctas; por lo cual, la gran presión que presentan todas las organizaciones en la actualidad las lleva a una búsqueda permanente de gente con talento para poder crear valor y competir.

De igual modo, las actitudes personales de los colaboradores cobran mayor peso en su desarrollo de carrera que en épocas anteriores, ya que no sólo importan las habilidades técnicas como antes. Un puesto de trabajo no es una mera acumulación de tareas, se tiene en cuenta otras competencias, como son las características de la persona que está relacionada con su forma de actuar en el trabajo.

Desde la Revolución Industrial, hombres y mujeres, nos preparamos para trabajar poniéndonos en manos de las instituciones educativas, en las cuales confiamos casi totalmente. Nuestra participación para formarnos un perfil, salvo raras excepciones, se limitaba, hasta ahora, a la elección de la carrera, la elección del centro de estudios, a estudiar más o menos, a aceptar tal o cual trabajo y a ponerle más o menos empeño. Hoy, esto no funciona así. Hoy somos, más que nunca, los arquitectos de nuestro destino profesional. Hoy, el poseer estos conocimientos está más bajo nuestra responsabilidad, que de una determinada institución educativa que hayamos elegido.

Igualmente, a las nuevas exigencias personales y educacionales se añan condiciones de obligatoriedad y rapidez de respuesta, necesarios para atender la realidad actual, caracterizada, básicamente por lo siguiente: (a) creciente naturaleza destructiva de la competencia entre empresas, la cual las afecta

directamente; (b) tecnología tendiente a desaparecer al trabajador no calificado. Sistemas que hoy hacen lo que hombres hacían hace 50 años; (c) *Outsourcing*.

Las empresas subcontratan o tercerizan para ser más eficientes y reducir costos; (d) alianzas entre competidores para reducir costos. En el año 2000 la *Ford*, la *Chrysler* y la *General Motors* unieron en una sola red, que trabaja por Internet, a decenas de miles de proveedores de autopartes; y (e) la velocidad del cambio. La radio demoró 37 años en llegar a 50 millones de hogares. Internet necesitó sólo 4.

Años atrás, era casi imposible que un jefe trabajara sin su secretaria; hoy, son cada vez más los que se dan ese lujo. No es sólo la recesión mundial, la tecnología es la responsable. Las computadoras personales tan fáciles de operar, el software que les permite tener los archivos al día y siempre a la mano. Es por todo lo anterior, que se requiere un ajuste y una adaptación para los modelos tradicionales de acción, mecanismos más actualizados para responder atinadamente a las demandas que a diario recibimos.

Rompiendo el perfil tradicional de la secretaria...

Desde la imagen de la simpática señorita que en su función de secretaria atendía llamadas telefónicas y redactaba la correspondencia de su jefe, hasta el retrato de la alerta y multifuncional asistente de nuestros días, hay un abismo considerable que ya no podemos obviar, ni mucho menos encararlo con timidez, sino que se nos plantea el requerimiento de responder y accionar para evidenciar nuestra capacidad plástica de adecuación a las necesidades actuales.

Dentro de las seis funciones más representativas de las secretarías tradicionales se encuentran: (1) Redactar documentación específica y elaborar informes y presentaciones, (2) Buscar información a través de Internet y gestionar el correo electrónico, (3) Gestionar el archivo, (4) Filtrar llamadas telefónicas, (5) Llevar a cabo la coordinación y comunicación con el resto de departamentos, y (6) Organizar reuniones, recibir visitas externas y gestionar viajes.

En efecto, al igual que las organizaciones (que, desde mediados de la década pasada, cuando las tecnologías de la información y comunicación la sacudieron hasta sus cimientos) exigen de sus demás puestos: capacidad de liderazgo, habilidad para comunicar, visión de futuro, sentido de logro, entre otras; las secretarías van asumiendo nuevas responsabilidades y abandonando otras, lo cual les genera, necesariamente, la inclusión de nuevas habilidades y destrezas en torno a convertirse en un colaborador que funja como un centro de gestión, con un pleno conocimiento de las actividades del sector en que trabaja y con capacidad para que se le deleguen ciertos trabajos que sus mismas jefaturas desarrollan. En resumen, debe trabajar en equipo logrando establecer relaciones personales efectivas con el entorno interno y externo de la empresa.

Aquello de solo servir café, tomar notas o llamar a casa del jefe para disculpar un atraso, son cosas del pasado. Ahora, se impone un rol más determinante, que van desde saber establecer buenas relaciones personales internas y externas de la organización, tener conocimientos de técnicas de interrelación personal (como la asertividad o su inteligencia emocional), nociones de protocolo y de habilidades sociales: saber recibir una visita; hasta saber presentar a un directivo; organizar reuniones; construir la minuta, entre otras.

Igualmente, la preparación de la secretaria actual no tiene nada que ver con la de las generaciones anteriores. Antes, la secretaria era solamente una mecanógrafa, contestaba el teléfono y algunas veces, llevaba la contabilidad. Hoy día es una profesional preparada integralmente y se ha convertido en un eje importante de la empresa.

Construyendo un nuevo paradigma como administradora de gestión empresarial

Hay quienes afirman que una buena secretaria nace, no se hace. Otros, por el contrario, estiman que cualquier persona perseverante y con ánimo de superación puede alcanzar este nivel. _No obstante, todos coinciden en que la secretaria constituye un elemento vital si se quiere llevar a cabo una buena gestión empresarial. _Si recordamos que estamos inmersos en la era de la información, el mayor capital de la empresa es ella misma; es por ahí hacia

donde debemos, probablemente, dirigir nuestros intereses. ¿Qué puede necesitar, entonces, una organización en relación con este tema?

Personas que trabajen con información, que sean muy hábiles manejando bases de datos especializadas, en donde dicha información se procese y esté disponible para su utilización al tomar decisiones. Personas que sepan crear sitios web y participen en comunidades que comparten intereses dentro y fuera de la organización.

Hoy en día, a nivel mundial, las nuevas secretarías necesitan las siguientes competencias:

1. Capacidad para aprender: capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos y nueva información. Espíritu investigativo y con tendencia a poner sus frutos al servicio del trabajo. Apertura y flexibilidad en su estilo de pensamiento.

2. Iniciativa propia: autonomía e independencia en sus actos y pensamientos. Realizar esfuerzos plenos y actuar determinadamente en pos de las ganancias grupales. Aplicar de manera flexible y con sentido común las reglas para lograr resultados sin desafiar la normativa.

3. Compromiso con el trabajo: identificar claramente cualquier oportunidad para alcanzar sus metas. En sus acciones, corre riesgos calculados, enfrenta los obstáculos que se le presentan y maneja la incertidumbre. Realiza nuevos aportes tomando para ello ideas propuestas o implementadas por entes externos a su organización. Toma decisiones impopulares y las sostiene si éstas son beneficiosas para la organización como un todo.

4. Tolerancia a la presión: tener recursos para soportar la presión y para manejarla al mantener no sólo el control de su personalidad y emociones, sino que ayuda a otros a calmarse o responder constructivamente. Reconoce sus errores y fracasos, o bien analiza objetiva y funcionalmente las condiciones que generaron una situación negativa, visualizando en ello una oportunidad de mejorar las futuras prácticas y generar aprendizaje. Además, tolera la incertidumbre de los cambios ajustándose instantáneamente (sobre la marcha)

sin necesidad de contar con un panorama absolutamente claro de la situación y maximizando el empleo de los recursos disponibles.

5. Visión global: apertura y claridad ante el horizonte del negocio y de su propia área. Conoce, de manera profunda, la dinámica y objetivos de toda su organización y entiende el balance de poder y los grupos involucrados, tanto en tiempos de estabilidad como de transformación, creando, manteniendo y utilizando sus relaciones para fortalecer y expandir su gestión.

6. Vocación de servicio: orientación al cliente y a resultados mediante un trato cordial y amable ante los demás y utilizando su empatía (se pueden poner en el lugar del otro) como medio de interacción. Exceden las expectativas de quienes requieren sus servicios, puesto que se identifican plenamente con las necesidades de los clientes y son particularmente colaboradores en el servicio. Además, ejecuta acciones complementarias con su puesto.

7. Creatividad e innovación: proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son profesionales prácticos al actuar. Consideran que es mejor lo bueno que lo perfecto. Implementan cuestiones novedosas y efectivas que auxilian el sector del que su organización forma parte.

8. Rapidez en la búsqueda de soluciones: son capaces de detectar los problemas y buscarles soluciones con varias alternativas. Analizan rápidamente y anticipan tendencias de acción al manejar la organización como un todo, mentalmente, logran unificar las capacidades analíticas y de integración a fin de analizar las cuestiones que se le presentan.

9. Sentido común: poseen la habilidad de “leer” las situaciones desde una óptica compartida y bajo estándares éticos y sociales comunes. Dominan una serie de estrategias para apoyar e intervenir en crisis interpersonales y pueden dar un apoyo efectivo a otros que pasen por problemas difíciles.

10. Entusiasmo: quieren lo que hacen y lo demuestran cotidianamente. Tienen energía y pasión por su quehacer. Su participación es productiva y constructiva, ya que crean oportunidades y buscan obtener el mayor provecho de los recursos disponibles, con el objetivo de favorecer el desarrollo del equipo y el cumplimiento efectivo de sus metas.

A la luz de este análisis, lo que antes pasaba por transferir llamadas telefónicas y redactar documentación hoy incluye también, por ejemplo, el dominio de la búsqueda de información, la elaboración de proyectos e informes de mayor peso y complejidad, o el filtrado del correo electrónico. Anteriormente, la secretaria era reactiva hacía cuando le pedían, hoy, el rol es proactivo. No espera que le pidan las cosas, se anticipa a lo que se pueda necesitar porque está involucrada en el proceso.

Entre algunas de las nuevas tareas que se solicitan a los y las nuevas administradoras de oficinas, como debemos de empezar a llamarles, se incluyen aquellas que condicionan el triunfo o fracaso del desafío profesional, tales como: (1) la organización de actos corporativos y de relaciones públicas; (2) el apoyo en la selección y la coordinación del personal; (3) la gestión de subvenciones y concursos; (4) la actualización del contenido de la página *web*; (5) la recepción de los nuevos empleados y (6) su formación en los aspectos internos de la oficina, entre otros. Ya no son un florerito decorativo o alguien que simplemente escribe cartas. Ya no más. Nunca más.

Desde ahora, si sus jefes les piden un café, mejor llévenles tres ideas para incrementar su gestión.

CONFERENCIA
ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA FIRMA DIGITAL Y
DELITO INFORMÁTICO EN TORNO A LA SEGURIDAD
CIBERNÉTICA.

**ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA FIRMA DIGITAL Y DELITO
INFORMÁTICO EN TORNO A LA SEGURIDAD CIBERNÉTICA.**

Lic. Warner Cascante Salas³

Introducción

El fenómeno de la crisis, como nuevo rostro de la sociedad occidental, acerca del cual nos alertó hace algunas décadas el escritor Alvin Toffler, se ha evidenciado en la sociedad costarricense cada vez con mayor claridad, desde el ciudadano común en la intimidad de su hogar, hasta las actuaciones de los funcionarios estatales. En ese sentido surge la interrogante acerca de cuál es el fenómeno de crisis que está inmerso en toda la estructura social y que en cualquier momento pudiera convertirse en un detonante que eventualmente podría acrecentar la crisis que vivimos.

Este fenómeno se llama el fenómeno de las “Tecnologías de Información y comunicación”, ya que a través de ellas se monitorean los actos básicos de nuestra existencia como lo son las estadísticas de nacimientos y defunciones, bienes y servicios brindados por personas públicas, privadas, individuales, colectivas; el monitoreo de procesos básicos de nuestra sociedad como el control de las finanzas individuales y públicas, la comunicación formal e informal, la gestión de las diversas instituciones, industrias, administración de los programas espaciales, la producción del conocimiento y su difusión, entre otras.

En efecto, la computadora no fue por coincidencia que fue declarada el invento más sobresaliente del siglo XX que recién hemos dejado, ya que su impacto o incidencia en nuestra vida diaria es sorprendente y es un fenómeno que llegó para quedarse.

En consecuencia, el uso de las computadoras y por ende de las tecnologías de información y comunicación nos suministran una serie de ventajas con las

³Abogado, Jefe de Sección de Auditoría en la Universidad de Costa Rica. Docente en la Facultad de Derecho e investigador del Instituto de Investigaciones en Educación INIE de la Universidad de Costa Rica.

cuales jamás soñaron nuestros antepasados. Sin embargo, también nos planteó un reto y dilema de primer orden como lo es el derecho del Estado a tener acceso a la información que las diversas personas intercambiamos en la red mundial conocida como Internet, para salvaguardar situaciones de seguridad nacional pública e incluso mundial, versus, el derecho personal a la intimidad o privacidad en las comunicaciones como derecho humano.

Es en torno al dilema *Seguridad Pública versus Derecho a la Intimidad* que surge el problema de la seguridad cibernética, que es el tema central del presente artículo, con dos temas estrechamente asociados, como lo son la denominada firma digital y el delito informático, ambos con implicaciones directas no solo en la seguridad cibernética, sino en nuestro entorno cotidiano matizado con el advenimiento de las computadoras.

Concepto de seguridad cibernética

El Diccionario de la Real Academia define el concepto *cibernética*, en su primera acepción como el “estudio de las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos”.

Por otro lado define el concepto *ciberespacio*, como el “ámbito artificial creado por medios informáticos”. A su vez, conceptualiza como *cibernauta* a la “persona que navega por ciberespacio”.

En este orden de ideas, cobra relevancia la Internet (que proviene de *inter*, internacional y *net*, en inglés, red) que se concibe como red de redes o sistema mundial de redes de computadoras interconectadas, la que, aunque fue concebida a fines de la década de 1960 por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos; más precisamente, por la ARPA, se la llamó primero ARPAnet y fue pensada para cumplir funciones de investigación. Su uso se popularizó a partir de la creación de la World Wide Web, actualmente es un espacio público o ciberespacio utilizado por millones de personas (cibernautas) en todo el mundo como herramienta de comunicación e información.

A través de la Internet se ha acuñado el concepto de “Sociedad de la Información y el Conocimiento”. La definición de “sociedad de la información”

implica recorrer un trayecto histórico que se profundiza a finales del Siglo XX. En este período los acontecimientos históricos, sociales, económicos y los avances científicos y tecnológicos han hecho evolucionar conceptos como “Sociedad de la Información” (Maclup), Sociedad del Conocimiento (Drucker), Sociedad Informacional y Sociedad Red (Castells) y Sociedades del Conocimiento o del Saber (UNESCO).

Manuel Castells en su libro *La dimensión cultural de Internet* define a la sociedad del conocimiento al señalar que “se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, la generación del conocimiento y las tecnologías de la información”.

En torno a lo anterior, tiene relevancia el tema del gobierno electrónico y seguridad nacional y seguridad informática, el cual como tema y como práctica ha ido ocupando un importante espacio en el ámbito de la modernización de los estados ya sea en la gestión pública, en la relación Estado-ciudadanía o en la labor parlamentaria. Como concepto comenzó a ser utilizado desde la segunda mitad de los noventa para dar cuenta de las transformaciones que produce la incorporación de tecnologías de información y la comunicación (TIC) en el quehacer de las instituciones públicas.

La instalación de la temática del gobierno electrónico no es casual ni espontánea, cuenta con importantes antecedentes y es parte de una tendencia internacional. El debate sobre el gobierno electrónico está vinculado a las inercias globales y a las reflexiones sobre el rol del Estado, tratándose por separado el tema de las potestades del gobierno dentro del ámbito privado de los sujetos, versus el derecho a la intimidad del que hemos hablado.

Ahora bien, independientemente de las grandes ventajas y bondades de la Internet, al haberse creado ese ciberespacio, cada una de las personas que ingresa a ese ámbito artificial mundial de comunicaciones, se encuentra expuesto a una serie de fenómenos y actividades riesgosas; entre las cuales, están los

delitos informáticos de los que cualquier persona que utiliza Internet puede ser víctima, según se dirá más adelante.

En este momento del avance de las tecnologías de información, estamos frente a una situación de inseguridad cibernética o informática que ni aún los gobiernos como el de los Estados Unidos de América que invirtió para el año 2005, la suma de 65 mil millones en Tecnología de la Información (IT) y servicios de apoyo asociados para dar soporte a las múltiples y diversas misiones del gobierno Federal, estableciendo lo que se ha dado en llamar la *lista de vigilancia administrativa*, ha logrado controlar o dominar la exposición frente a las personas que vulneran los sistemas públicos, privados, denominados Hackers.

En otras palabras, aunque pretendamos tener un ámbito de privacidad o intimidad en el que solamente ingresen determinadas personas (a través de los diversos medios, entre ellos, el correo electrónico) lo cierto es que esa “privacidad” no está garantizada en forma real. Ya que en un sistema operativo (como por ejemplo, Windows de Microsoft, no traen en forma automática o de oficio, un bloqueo sobre la posibilidad de ingresar a la computadora como el Administrador. Es decir, ese súper-usuario que tiene todos los privilegios para borrar archivos y programas.

A diferencia de sistemas operativos propietarios, (ejemplo Windows) los sistemas operativos de código abiertos, como Linux, toman la seguridad como una situación de primer orden. Por lo que sus diversas distribuciones como: Ubuntu, Suse, Knopix, Linex, Red Hat, Mandriva, entre otros; por defecto activan la posibilidad de ser un usuario restringido y solamente en el evento de que se requiera realizar operaciones importantes con los archivos (como borrarlos, reemplazarlos, monitorearlos, etc.). En estos casos el sistema solicita la creación del súper-usuario, Administrador o *root*. De lo contrario, el sistema se mantiene cerrado a cualquier incursión externa no deseada, que intente acceder a los archivos del funcionamiento básico del sistema operativo y otros programas estratégicos para el uso del computador.

No está por demás decir que un computador sobre el cual no se han tomado las previsiones de seguridad como la configuración inicial de sus usuarios,

la instalación de programas antivirus y antispyware, puede fácilmente ser dañado o vulnerado a control remoto por un Hacker. En ambos casos, las consecuencias son de gran magnitud, ya que por un lado, los virus informáticos destruyen mediante el borrado o la alteración de las rutinas de programación, programas estratégicos de un computador. Por su parte, los spyware, son programas de monitoreo remoto cuya función es extraer información del computador de la víctima, datos vitales del equipo y de sus usuarios, como por ejemplo: las direcciones de Internet que se visitan, las teclas más comunes que son digitadas, las claves más frecuentes que se digitan, entre ellas las bancarias y otros sitios en los que se requieren datos personales de identificación.

Firma Digital

Es importante referirse a este componente que junto con el fenómeno del delito informático, tienen incidencia sobre la seguridad cibernética; por supuesto, cada uno en diferentes ámbitos.

La firma digital nació como respuesta o reacción técnica a los problemas de vulnerabilidad en la información, a la inseguridad cibernética, así como a las infracciones a nuestra intimidad o privacidad en las comunicaciones. Mediante ésta, se pretende proteger la integridad de los datos contenidos en determinado documento electrónico, con el fin de que el destinatario tenga la plena certeza acerca de la autoría de dicho documento electrónico.

En el caso de Costa Rica, con la promulgación de la Ley de Certificados y Firmas digitales y documentos electrónicos N° 8454 y su reglamento promulgado mediante Decreto Ejecutivo No. N° 33018-MICIT; la interrogante contenida en uno de nuestros artículos (que en su momento publicamos) mediante el nombre *¿Tiene validez probatoria el documento electrónico?*⁴ ya se ha disipado en forma definitiva. En efecto, aunque hace pocos años, algunos nos atrevimos a indicar que el documento electrónico sí podría tener validez probatoria, lo cierto es que

⁴ Cascante W. (2001) Universidad de Costa Rica, Oficina de Contraloría de la, Boletín Técnico Año V Número 1-2001

hoy, el contenido de los cuerpos normativos indicados, establecen sin lugar a dudas y con meridiana claridad la confirmación de dicha tesis.

Ahora bien, somos conscientes de que el problema de fondo no se resuelve únicamente dictando leyes, sino que, a la par de éstas, hay que crear una verdadera cultura de cada uno de los usuarios de las tecnologías de información y comunicación. De otra manera, caeríamos en la ingenuidad que Platón, el filósofo griego, señaló en su obra *La República*; y que varios han dado en llamar el “*platonismo de las reglas*”. Es decir, creer ingenuamente que basta con crear leyes para que los vicios humanos se erradiquen, no obstante, es con lo que hay que trabajar de momento.

En este momento de la exposición, se impone reflexionar sobre los alcances y contenido de la firma digital y su incidencia sobre la seguridad cibernética.

Según la ley No. 8454 aprobada en el 2005, en su Artículo 8 se define la firma digital como:

[...] cualquier conjunto de datos adjunto o lógicamente asociado a un documento electrónico, que permita verificar su integridad, así como identificar en forma unívoca y vincular jurídicamente al autor con el documento electrónico.

Una firma digital se considerará certificada cuando sea emitida al amparo de un certificado digital vigente, expedido por un certificador registrado.

En cuanto a su equivalencia, en el Artículo 9 señala:

Los documentos y las comunicaciones suscritos mediante firma digital, tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria de su equivalente firmado en manuscrito. En cualquier norma jurídica que se exija la presencia de una firma, se reconocerá de igual manera, tanto la digital como la manuscrita. Los documentos públicos electrónicos deberán llevar la firma digital certificada.

También, sobre el concepto de equivalencia funcional en los documentos, en el Artículo 3 señala:

Cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos.

En cualquier norma del ordenamiento jurídico en la que se haga referencia a un documento o comunicación, se entenderán de igual manera tanto los electrónicos como los físicos. No obstante, el empleo del soporte electrónico para un documento determinado no dispensa, en ningún caso, el cumplimiento de los requisitos y las formalidades que la ley exija para cada acto o negocio jurídico en particular.

Aunque nos podría parecer exagerado, al día de hoy la firma digital presenta mayores ventajas en términos de seguridad para su titular que la propia firma manual. Ya que esta última es posible que se cambie con el tiempo, puede ser vista por otros en el momento de firmar y, por ende, falsificarse. La persona debe salir de su domicilio para rubricar determinado documento, con los agravantes que ello tiene en su integridad física. No obstante, en la firma digital, únicamente el destinatario que tiene una llave o código para abrir un documento que se le envía por la Internet es el que lo puede ver y abrir.

Para utilizar el sistema de firma digital se requiere que el emisor del mensaje pueda aplicar a sus documentos electrónicos un procedimiento de protección en clave o cifrado llamado *hash*, de tal manera que el documento viaje seguro, oculto o encriptado a través de Internet; y que únicamente pueda ser descodificado o abierto por su destinatario que tendrá los mecanismos para abrirlo y tener por válido o firmado el documento electrónico que recibió. En el proceso de comunicación descrito interviene un tercero autorizado que es la entidad certificante o certificadora que es la persona jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, autorizada por la ley y el Estado y que emite certificados digitales con los cuales se tienen por válidos los documentos firmados digitalmente. Una vez que estén certificados, tendrán el mismo valor jurídico que un documento firmado manualmente.

Con el propósito de ilustrar el proceso de una firma digital, a continuación presentamos el siguiente esquema:

Emisor:

1. El emisor envía un mensaje.
2. El emisor calcula un resumen (*hash*) del mensaje original.
3. El emisor firma este resumen del mensaje con su clave privada y envía el resumen firmado junto con el mensaje original.

Receptores:

1. R1. El receptor recibe el mensaje, así como el resumen firmado.
2. R2. El receptor también calcula por separado un resumen del mensaje (*hash*) para el mensaje recibido.
3. R3. El receptor utiliza la clave pública del remitente para descifrar el resumen firmado del mensaje que recibió, y compara el resultado con el resumen calculado. Si el resumen del mensaje calculado es igual que el valor descifrado del resumen firmado, entonces el receptor ha verificado que el mensaje no se ha alterado.

Además, puesto que la clave pública del remitente fue utilizada para el descifrado, el receptor puede estar seguro de la identidad del remitente.

El gran desafío con la firma digital, mientras no se demuestre su vulneración, no es tanto su potencial en materia de seguridad cibernética, sino el costo que tendrá para toda aquella persona que pretenda dar seguridad a los diversos documentos que envíe o reciba por Internet. En tal sentido, la popularización o el encarecimiento del acceso a la firma digital será una muestra de ensanchamiento o achicamiento de la brecha digital existente.

Delito Informático:

Ahora bien, similar importancia en el tema de la Seguridad Cibernética lo constituye el tema del Delito Informático. Debido a que, en la medida que se logre detectar y controlar este tipo de conducta ilícita, se podrá utilizar Internet en forma aceptablemente segura, de ahí la importancia de popularizar un medio seguro de intercambio documental electrónico como lo es, hasta el día de hoy, la firma digital.

Un informe reciente del comité de Ciencia y Tecnología del Parlamento Británico compara Internet con el salvaje Oeste por la (falta de) seguridad. El

informe califica de “irrealista e ineficiente” dejar la seguridad en Internet en manos de los usuarios (Sasso, 2007).⁵

El informe cita una encuesta gubernamental en la que los británicos usuarios de Internet (un 63% de la población) temen más el crimen cibernético (21%) que el robo físico (16%). El miedo parece derivar, por lo menos en parte, de la evolución del crimen cibernético, que ha pasado de ser obra de *hackers* solitarios con serios problemas de adaptabilidad social, a obra del crimen organizado. Ejemplo de esto fue el robo de más de 45 millones de números de tarjeta de crédito en marzo de este año de la empresa TKX, dueños de la cadena TJ Maxx.

Sin embargo, los que violaron la Seguridad Nacional (en Costa Rica) para robar un correo electrónico de Casa Presidencial a finales de setiembre de 2007 no son hackers aficionados, ni lo hicieron por curiosidad juvenil. La probabilidad es que son delincuentes profesionales, extranjeros, motivados por dogma o dinero.

Como bien lo dijo Roberto Sasso en su artículo Seguridad Nacional digital, Si las comunicaciones del presidente de la República estaban comprometidas, debemos asumir que las de todos nosotros también lo están. Claro que la mayoría de nosotros no trasegamos información importante. Pero es muy duro pensar que en este país no hay nada privado ni confidencial. Los hechos confirman las capacidades de robo digital que existen actualmente en el país. Las normas de seguridad de la Presidencia eran, obviamente, insuficientes, pero las técnicas de investigación forense digital permitirán identificar pronto a los delincuentes. Los rastros y pistas digitales son más sutiles, y en ocasiones menos obvias, pero existen y son contundentes⁶.

⁵ Sasso R. (2007). **Como en el salvaje oeste**. Recuperado el 4 de abril de 2008, de http://www.clubdeinvestigacion.com/main.php?action=&artid=289&catid=28&template=art_list.tpl

⁶ Saso R. (2007) Seguridad nacional digital en la página web del Club de Investigación Tecnológica
http://www.clubdeinvestigacion.com/main.php?action=&artid=367&catid=29&template=art_list.tpl

Como señala Sandra Cabrera en su artículo *¿Qué tan segura es la seguridad informática?* los conocidos Crakers y Hackers, cuyos antecesores son los famosos Freekers, quienes se dedicaban a piratear líneas telefónicas, hoy se dedican a vulnerar computadoras.

No solamente se debe tener cuidado con los *Hackers*, que pueden vulnerar los sistemas de cómputo, sino en todo la vida, es una cuestión general. Por ejemplo, se debe tener cuidado con la información que se arroja a la basura. Esta información puede ser perfectamente reconstruida y utilizada posteriormente con fines delictivos.

Añade que las fórmulas para solicitar un préstamo en una entidad bancaria, desechadas por algún error son rica información para un delincuente.

Valga este artículo para informar algo sobre algunas amenazas y su terminología, tales como *Spywere* que es un software espía que reside en una computadora, para conocer todos sus movimientos en la PC, gustos, preferencias. El famoso Spam, aprovechado en mercadeo para llenar las bandejas de entrada con grandes cantidades de información.

También están los famosos *Wardriving*, que detectan redes inalámbricas. Estas personas no necesariamente parecen sospechosas, en realidad podría ser un joven paseando con unos audífonos mientras come galletas. Estos jóvenes identifican la posición de la red inalámbrica y si se encuentra segura o no. El problema continúa siendo la legislación actual para controlar este tipo de invasiones a la información confidencial. La *Ciber-delincuencia* va más allá de lo que podemos ser concientes. Sin embargo, tampoco debemos descuidar la documentación e información que manipulamos diariamente y que se desecha sin ser completamente eliminada.

Es muy difícil controlar este problema. Existen quienes registran a nombre de personas famosas sitios a fin de obtener dinero, etc. Actualmente se utiliza el comercio electrónico y se mueven grandes sumas de dinero por cuanto los delincuentes cibernéticos se ingenian la manera de obtener una buena tajada de este delicioso pastel. Algunas empresas se dedican a utilizar clandestinamente para uso publicitario o comercial las direcciones electrónicas o los usuarios de la

red, poniendo en riesgo la información personal. Las empresas de seguridad y los ingenieros en telecomunicaciones tienen muchísimo trabajo. Incluso algunos de los mejores administradores de red comenzaron como *Hackers* y terminaron aprovechando su talento para contribuir con la seguridad informática. Muchos terminan siendo los mejores administradores de las redes.

También existen hoy en día herramientas que permitan trabajar en espionaje. *Eshelon* es una herramienta informática que rastrea las comunicaciones internacionales en busca de palabras alusivas a atentado.

Actualmente muchas familias no utilizan ningún tipo de protección contra las famosas aplicaciones *Spywares* de las que comentamos antes. Algunos se conectan a la red sin ningún tipo de *Firewall* o muro de fuego. Incluso algunos no utilizan antivirus y tampoco controlan el ingreso de correo basura *spam*, lo que los hace vulnerables a recibir información indiscriminadamente o gusanos que causen graves daños en su sistema.

Otra de las principales amenazas para los usuarios de Internet es el famoso *Phishing* que es una forma de estafa, basada en el envío de mensajes electrónicos fraudulentos. Generalmente suplantando páginas de acceso a un servicio de banca electrónica.

También está el *Keylogger* que es un dispositivo colocado en el conector del teclado y que permite almacenar datos y claves bancarias privadas digitadas en el teclado.

El problema continúa siendo que a pesar de que los cibernautas están más pendientes de estas formas de estafa, también los delincuentes cibernéticos diseñan estrategias más sofisticadas para hacer caer a los cibernautas desprevenidos.

Por otro lado, nuestra legislación, está apenas dando sus primeros pasos para prever normas en el Código Penal que castiguen el delito de fraude informático. Por ello, el Artículo 217 del Código Penal señala:

Se impondrá prisión de uno a diez años a la persona que, con la intención de procurar u obtener un beneficio patrimonial para sí o para un tercero, influya en el procesamiento o el resultado de los datos de un sistema de cómputo mediante

programación, empleo de datos falsos o incompletos, uso indebido de datos o cualquier otra acción que incida en el proceso de los datos del sistema.

En sentido amplio, el delito informático es cualquier ilícito penal en el que las computadoras, sus técnicas y funciones desempeñan un papel, ya sea como medio o como fin; como medio en el caso del fraude informático, y como fin, en el sabotaje informático (Artículo 229 bis del Código Penal).

Por una parte, el *National Center for computer Crime Data* indica que: "el delito informático incluye todos los delitos perpetrados por medio del uso de ordenadores y todos los delitos en que se dañe a los ordenadores o a sus componentes".

De igual forma, y siempre con ese carácter de generalidad y amplitud, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) explica que el "delito informático es toda conducta ilegal, no ética o no autorizada, que involucra un proceso automático de datos o la transmisión de datos".

Asimismo, William Cashion (estadounidense experto en informática) señala que el "delito informático es cualquier acto inicuo que no puede ser cometido sin un ordenador o que no existiría sin un ordenador o su tecnología" (Delitos informáticos, Carlos Chinchilla Sandí, Farben, 2004, página 27).

Según la Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia que es la máxima instancia o Casación en materia penal, ha señalado que

Si bien para la comisión de un delito informático se requiere un ordenador, ello no implica que siempre que en la comisión del hecho delictivo esté presente un computador, estaremos en presencia de un delito informático. Para mostrar un caso obvio, si se violenta un cajero automático para sustraer el dinero que guarda, no se cometerá un delito informático.

Agrega la Sala Tercera que "de acuerdo a la redacción de la norma en el Código Penal vigente, la acción del sujeto activo consistirá en influir en el procesamiento o el resultado de los datos de un sistema de cómputo, a través de varias conductas que han de incidir en el proceso de los datos del sistema. Influir en el procesamiento o resultado de los datos será manipular la información, alimentar el sistema de forma irregular, actos que incidirán en el proceso de los

datos, es decir, en la realización de las instrucciones de un sistema. Por ejemplo, en el proceso de pagar el salario a los empleados habrá una serie de pasos a seguir, que si alguno se altera fraudulentamente, incidirá en el resto del proceso. El usuario aparece al final de ese proceso, y en términos generales, no lo puede modificar. Para hacerlo, requiere el ingreso al sistema, y usualmente debe poseer ciertos conocimientos.

En cuanto a las características del sujeto, indica que las personas que cometen delitos informáticos presentan algunas características que no tiene el común de las personas, como la destreza en el manejo de los sistemas informáticos, o una posición estratégica que le facilita el manejo de información restringida o, en muchos casos, ambas ventajas. Por estos aspectos son considerados "delitos de cuello blanco". Esto por cuanto, además de la tecnicidad en el manejo de los sistemas, éstos se encuentran protegidos por mecanismos de defensa cuya vulneración requiere, usualmente, de conocimientos técnicos:

Esta predisposición de medios defensivos en forma general y la limitación que se puso a los delitos electrónicos nos permite inducir en forma clara que para ingresar a cualquier sistema sin la debida autorización (para el caso la simple intrusión resultaría el delito subsidiario de otros más graves como *hacking* o robo de información, por citar algunos) implica necesariamente vencer una resistencia predispuesta del sistema colocada allí expresamente por razones de seguridad, - según expresan los programadores y constructores (Derecho Penal Informático, Gabriel Cámpoli, Investigaciones Jurídicas S.A., 2003, página 28).

Según indica el doctor Chinchilla Sandí, dentro de esas conductas destacan la manipulación de los datos de entrada: conocido también como sustracción de datos, es el más común en vista de la facilidad para la comisión y la dificultad en el descubrimiento. No requiere de conocimientos técnicos en informática y puede realizarlo cualquier persona que tenga acceso al procesamiento de datos en su fase de adquisición; manipulación de programas: difícil de descubrir pues el sujeto activo ha de tener conocimientos técnicos concretos de informática. Consiste en modificar los programas existentes en el sistema de computadoras o en introducir nuevos programas o nuevas rutinas. Un método muy usado es el denominado "Caballo de Troya", el cual consiste en implantar instrucciones de computadora en forma subrepticia en un programa informático para que realice una función no

autorizada al mismo tiempo que la normal; manipulación de los datos de salida: se lleva a cabo fijando un objetivo al funcionamiento del sistema informático, como el fraude a los cajeros automáticos mediante la falsificación de instrucciones para la computadora en la fase de adquisición de datos, lo que se hacía con tarjetas bancarias robadas. Ahora se usa equipo y programas de computadora especializados para codificar información electrónica falsificada en las bandas magnéticas de las tarjetas bancarias y en las tarjetas de crédito. Como se observa, la conducta implica cierto manejo de los datos, los programas, que incide en el proceso de los datos del sistema.

De todo lo dicho anteriormente y a modo de corolario, hemos de señalar que la tecnología presenta nuevas formas y comodidad para hacer las cosas. Sin embargo, presenta también nuevos retos entre ellos la seguridad al momento en que enviamos o recibimos información en Internet. Aparejado a lo anterior surgen los delitos informáticos, fenómenos ante los cuales nuestra legislación es incipiente y primeriza, pero que de alguna manera, debe prevenir y sancionar los hechos delictivos que cambian nuestras vidas al vulnerar nuestra privacidad desde cualquier lugar del mundo.

Por ello, aunque se han creado medios técnicos de seguridad como lo es la firma digital, la principal arma contra las actividades delictivas dependerá en gran medida de la responsabilidad de los gobiernos y proveedores de los servicios, pero fundamentalmente de los usuarios que nos internemos cada vez en una cultura de seguridad cibernética. Sobre este aspecto cabe considerar que ha acertado la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional de Costa Rica, al organizar el primer Congreso Nacional en Administración de Oficinas.

REFERENCIAS

Cascante W. (2001) Universidad de Costa Rica, Oficina de Contraloría. Boletín Técnico Año V Número 1-2001.

Evans Karen. (2005). Declaración Administradora de Gobierno Electrónico y Tecnología de la Información Oficina de Administración y Presupuesto ante el Comité sobre Reforma de Gobierno de US House of Representatives. Recuperado el 4 de abril de 2008, de http://www.clubdeinvestigacion.com/main.php?action=&artid=289&catid=28&template=art_list.tpl

Sasso R. (2007). Como en el salvaje oeste. Recuperado el 4 de abril, 2008, de http://www.clubdeinvestigacion.com/main.php?action=&artid=289&catid=28&template=art_list.tpl

Sasso R. (2007) Seguridad nacional digital en la página web del Club de Investigación Tecnológica
http://www.clubdeinvestigacion.com/main.php?action=&artid=367&catid=29&template=art_list.tpl

TALLER CONCURRENTE
REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS EN EL ÁREA
COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS EN EL ÁREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

*MEd. Ana María Fournier⁷
Licda. María Eugenia Ugalde⁸*

En la administración comercial se encuentra gran cantidad de documentos de los cuales se hace uso diario como la carta, la circular, el memorando, la constancia, la convocatoria, la transcripción de acuerdos, el acta y el informe. En este artículo se desarrollará, en especial, todo lo referente al informe ya que, de acuerdo con el desempeño de cada administrador de oficinas, unos necesitan especializarse en este tipo de documentación

Según el diccionario de la Real Academia Española, el informe se define como noticia o instrucción que se da de un negocio o suceso, o bien, acerca de una persona. Acción y efecto de informar.

Desde el punto de vista comercial, los informes son documentos que se utilizan para transmitir informaciones, presentar conclusiones y ofrecer recomendaciones.

Con respecto a la administración de oficinas, un informe técnico es la presentación escrita, generalmente, del resultado de una investigación.

El propósito de un informe es específico, pues busca ayudar a otras personas a juzgar y a actuar sobre los resultados obtenidos de una investigación, ya que por medio de él se transmite información, se ha descubierto y de lo que se ha probado.

El informe en una empresa es primordial para que el sistema organizacional funcione pues permite tomar decisiones, comprender el ambiente institucional, modificar directrices, corregir errores o dejar constancia de una labor.

⁷ Especialidad: Filología. Docente de la Escuela de Secretariado Profesional.

⁸ Especialidad: Filología. Docente de la Escuela de Secretariado Profesional.

Clasificación de los informes

Los informes por su función se clasifican en expositivos cuando el redactor sólo transmite información, sin analizarla ni interpretarla y se limita a describir una situación o a exponer un problema. Los interpretativos son aquellos en los que el redactor, además de describir una situación o exponer un problema, ofrece una interpretación acerca de ellos (causas, consecuencias, implicaciones, etc.) y presenta sus propias conclusiones, por último, están los analíticos. En estos, el redactor no sólo expone un problema y presenta conclusiones, sino que además, ofrece recomendaciones.

En cuanto a la frecuencia se clasifican en periódicos o especiales. Los periódicos son los informes de rutina, los que se presentan a intervalos regulares. Según la clasificación hay informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, etc. Los especiales son los que se redactan fuera de los lapsos establecidos, es decir, cuando surge algún problema o en el momento en que las circunstancias exigen el análisis de algún asunto especial.

Por otra parte, por la extensión y complejidad se clasifican en formales y no formales. Los formales son extensos y complejos en su contenido. Deben ser pulcros e imprimirse en papel blanco de buena calidad, por una sola cara, a doble espacio y sin errores ni tachaduras.

Los no formales son más simples y menos extensos que los formales. Además, requieren menos exigencias en su presentación.

Estructura del informe

La presentación de un informe puede ser oral o escrita; sin embargo, para fines administrativos debe ser escrito para dar fe de lo que se lleva a cabo en la empresa o institución.

El informe es la sistematización de las ideas del autor, que procura transmitir un proceso, un hecho de manera clara, sencilla y comprensible.

El informe formal está constituido por tres partes o secciones claramente definidas: material preliminar, informe propiamente dicho y el material complementario.

El informe no formal contiene solamente la parte del informe propiamente dicho, aunque en ocasiones presenta algunos de los materiales preliminares y de los complementarios (portada, sumario, tablas, gráficas, etc.).

El material preliminar implica la cubierta, la cual es la parte externa o forro. Debe proteger adecuadamente el informe y tener una presentación atractiva, diseñada de manera artística en un papel especial. Contiene el título del informe, el nombre de la organización, el número de serie y el número de ejemplar.

En segundo lugar, está la guarda. Se refiere a la hoja de papel en blanco. En los informes hay dos: una al principio y otra al final.

Después está el prólogo, el cual es el comentario sobre el informe. Debe ser preparado por una persona distinta al autor. En esta parte se mencionan las características del trabajo y cualidades de las personas que lo prepararon. Además, se encuentra el prefacio que se refiere a un comentario acerca del informe, el cual debe ser preparado por la persona que realizó la investigación.

Se redacta en primera persona del singular y termina con el nombre del autor, la localidad y la fecha. No es necesario cuando el informe lleva carta de presentación.

Los reconocimientos o agradecimientos son una sección especial en la que el autor agradece a las personas o a las instituciones que hayan colaborado desinteresadamente en la preparación y elaboración del trabajo. Deben ser breves y sinceros. Según el orden, el extracto, el resumen o sinopsis es la sección que contiene los puntos principales del informe. Su finalidad es que los lectores puedan conocer rápidamente los resultados de la investigación.

Por último, el contenido o índice es la tabla de contenido en la que se indica el número de página donde se encuentra la exposición de cada asunto. Incluye los títulos y subtítulos del trabajo, en el mismo orden en el que aparecen en el texto, y con igual vocabulario, ortografía y puntuación.

En cuanto al informe propiamente dicho, en primer lugar, está la introducción que contiene el propósito de la investigación, los antecedentes del problema, los límites del trabajo realizado (lo que se abarcó y lo que no), las fuentes de la investigación, el método de trabajo, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones (todo expresado de la manera más breve posible). Cabe señalar, que la introducción es obligatoria.

Por otra parte, el cuerpo del informe está constituido por la presentación del problema o exposición de los hechos.

Su contenido se divide y subdivide en distintas secciones o capítulos, perfectamente relacionados, a cada uno de los cuales tiene que reservarse el tratamiento de un solo tema, y cuyo título debe reflejar clara y exactamente el asunto de que trata la sección.

La presentación de los hechos debe hacerse en forma ordenada, lógica y coherente. Se pueden utilizar tres criterios para ordenarla. En primer lugar, de los aspectos menos importantes hasta concluir en los más trascendentales, desde el punto más importante hasta llegar a factores de segundo y tercer orden o presentar los hechos en orden cronológico para conducir paulatinamente al lector a la aceptación de las soluciones recomendadas.

La sección final se redacta de acuerdo con el tipo de informe. En los expositivos está constituida por un resumen de los principales puntos tratados, en los informes interpretativos se compone de un resumen y las conclusiones, y en los analíticos implica un resumen, las conclusiones y las recomendaciones, las cuales deben derivarse de las conclusiones. Las recomendaciones son enunciados claros, breves y precisos.

El material complementario de un informe está compuesto por el apéndice que se refiere a los anexos que ofrecen información relacionada con el cuerpo pero no indispensable. Puede contener explicaciones adicionales, cifras, estadísticas, comentarios extensos, cuestionarios, ilustraciones, reproducción de correspondencia o textos que amplíen los puntos citados.

La bibliografía es esencial en un informe, se presenta en orden alfabético por el primer apellido de los autores.

Aspectos generales para redactar el informe

Es un paso decisivo y hasta emocionante porque es la manera en que se cristaliza y adquiere forma todo un proceso que ha costado esfuerzo, tiempo y recursos valiosos.

La redacción del informe comienza con un borrador. Esta etapa se concentra en el contenido y los datos, para dedicarse después a la forma y al estilo. Se deben evitar los prejuicios y otras formas subjetivas, escribir párrafos cortos con solo una idea central y varias secundarias. Las oraciones que conforman el párrafo deben ser también cortas.

El redactor de informes debe ser una persona con autoridad y responsabilidad. La autoridad es el derecho de una persona a proceder de conformidad con el trabajo y otros aspectos de su organización. Puede comprender derecho a exigir determinada acción de otros cuando está investida de autoridad ejecutiva o de mando.

La responsabilidad es la obligación que tiene una persona de ejercer autoridad e interés en su organización.

Cualidades personales del redactor

- El redactor debe ser una persona con mente inquisitiva con la curiosidad necesaria para recoger y almacenar datos.
- La objetividad es otra característica que implica apertura o receptividad mental.
- Cuando se escribe se requiere una gran habilidad en la manera de expresarse, por lo tanto, esta es otra característica importante del redactor.
- Además, el redactor debe despertar cordialidad y tener disponibilidad para lograr mayor eficiencia y agrado en su labor.
- El redactor de informes sigue las pautas del método científico para organizar las actividades. En primer lugar, identifica y reconoce el

problema. Posteriormente recopila los datos para solucionarlo, analiza e interpreta.

- Redacta el informe y corrige los errores teniendo en cuenta tres principios, los cuales son la claridad, la unidad y la primacía.
- Los apartados que forman el cuerpo del informe deben estar coordinados entre sí de manera lógica, de modo que den la impresión de formar una unidad.
- Por otra parte, el autor o los autores de un informe deben tener cuidado de dar relevancia a los puntos que desean resaltar.

Presentación de un informe

Dependiendo de la amplitud de un informe, así será la subdivisión del contenido de acuerdo con títulos de primer, segundo, tercer o hasta cuarto orden. Los capítulos tienen un título principal, pero pueden presentar subtítulos para encabezar los subtemas que componen el texto.

Los títulos deben redactarse de la manera más breve que sea posible, debe evitarse el uso de verbos, gerundios y de calificativos, los signos de puntuación y los guiones. Los títulos no deben quedar partidos. El sistema de títulos o encabezados que se elija debe mantenerse hasta el final del trabajo, tanto en lo que se refiere al tipo de letra con que se escriban, como a su redacción, su ubicación en el texto y su presentación.

Por otra parte, las páginas se numeran con números arábigos. Esa numeración debe coincidir con la tabla de contenidos y los índices de cuadros y gráficos.

Las notas al pie de página distraen al lector. Únicamente deben usarse para fortalecer la discusión, complementar o ampliar información importante. Muchas veces, puede integrarse al texto.

En los informes de extensión media o pequeña, de menos de veinte o treinta páginas, se recomienda espacio y medio. El tamaño de letra recomendado es de 10 ó 12 puntos.

Presentación de las referencias en el texto

Por ética y derechos de autor, todo investigador debe dar crédito a los trabajos utilizados para desarrollar su investigación. Las siglas y abreviaturas deben aclararse la primera vez que aparecen en el trabajo ya sea dentro de la redacción del texto mismo, o bien, en notas al pie de página.

Las citas textuales: “deben reproducirse palabra por palabra. Deben seguir la ortografía y la puntuación interior de la fuente original, aunque presente incorrecciones. Si existe alguna falta de ortografía, puntuación o gramática en la fuente original, se inserta la abreviatura “sic”, subrayada y entre corchetes, inmediatamente después del error en la cita.

Revisión del informe

El informe debe estar libre de errores gramaticales. La información se presenta de manera ordenada, pero que sea atractiva para el lector. Debe reflejar naturalidad y usarse un estilo impersonal. El vocabulario debe ser claro y exacto, de manera que se eviten ambigüedades.

Cada oración debe expresar ideas completas y tener todos sus elementos: sujeto y predicado, cláusulas subordinadas y frase modificadoras.

Debe existir concordancia de género y número. Los verbos deben conjugarse correctamente. Preferir la voz activa a la voz pasiva. Los adverbios y adjetivos deben colocarse cerca de las palabras que modifiquen.

Los adjetivos no deben inclinar al lector a la aceptación o rechazo de una situación determinada ni mostrar una valoración de ella desde el punto de vista del autor o de los autores. De manera, que no se ejerzan juicios de valor.

Cuando se redacta un informe no se debe utilizar siglas, conceptos técnicos u otra abreviatura sin haber desglosado antes el texto al que corresponden. Tampoco se deben dividir números de cuentas o datos numéricos ni, recurrir a viñetas muy llamativas, ni utilizar medidas que no correspondan al Sistema Internacional de Medidas.

Por último, el informe debe contener la bibliografía consultada.

Bibliografía

(DRAE) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2001). Madrid: España Calpe.

Müller, M. V. (1988). Comunicación Eficaz, Técnicas de Redacción II. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica,

Rojas, D. (1999). Redacción comercial estructurada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Vargas, M. E. (1985). Técnicas de Redacción. Facultad de Ciencias Sociales, UNA. Heredia.

TALLER CONCURRENTE
PRESENTACIONES ELECTRÓNICAS,
EDICIÓN DE ARCHIVOS: IMAGEN, SONIDO Y VIDEO

PRESENTACIONES ELECTRÓNICAS, EDICIÓN DE ARCHIVOS: IMAGEN, SONIDO Y VIDEO

MSc. Maritza Ulate García⁹

Ha sido tal vez la experiencia de alguno el asistir a una charla o conferencia y mirar cómo un excelente orador, una persona con grandes cualidades para manejar el público, ha opacado su exposición por la utilización de una inadecuada presentación electrónica. Quizás, diapositivas muy cargadas de texto o de imágenes, colores brillantes, tamaños de letras y colores que impiden al público leerlas, mal uso del tiempo, y, en algunos casos, hasta falta práctica en el manejo de la presentación. O bien, podría habersele presentado lo contrario, una excelente presentación con el buen uso de técnicas, pero una deficiente exposición por parte del orador, quien tal vez no estructuró u organizó el tema ordenadamente, uso un vocabulario inadecuado, o bien, una sobreactuación.

Ambas situaciones, podrían evitarse si la persona que va a dar una charla se organiza, planifica bien el contenido de su conferencia y elabora una presentación con el uso de técnicas adecuadas.

El docente que imparte cursos, donde se requiere que el estudiante elabore exposiciones orales, tiene la tarea de orientar sobre cómo deben hacerse éstas. Le corresponde considerar aspectos importantes sobre la comunicación oral, técnicas del orador, y de los aspectos técnicos que se deben considerar cuando se elabora una presentación electrónica, tales como: manejo de colores, distribución de líneas y otros. Por otra parte, el docente del área técnica quien imparte cursos de *PowerPoint*, puede aprovechar la enseñanza de estos programas para estudiar contenidos que son de otras asignaturas, de tal manera

⁹ Especialidad: Área de Técnicas. Docente de la Escuela de Secretariado Profesional.

que el estudiante aproveche una clase de computación para desarrollar contenidos de materias como música, ciencia, estudios sociales y otras.

A continuación se mencionan aspectos que son considerados importantes para que el docente pueda guiar a sus estudiantes en la temática denominada “estrategias para la elaboración de presentaciones electrónicas”.

La comunicación oral

En la comunicación oral el sujeto emisor expresa una idea por medio del lenguaje hablado y el sujeto receptor ha de captarla y comprenderla.

Debe dar la respuesta adecuada al estímulo que provoca el mensaje. Normalmente, no se presta atención al mecanismo del acto comunicativo porque es una realidad continua y permanente en nuestra vida de relación. La comunicación es el acto por el que se transportan las ideas que se quieren transmitir o recibir.

Dificultades que se presentan en el proceso comunicativo

- Falta de atención del oyente al mensaje.
- Poco interés que pueda tener el mensaje para el receptor.
- El Mensaje no es expresado con claridad.
- El sujeto emisor provoca rechazo en el receptor.
- El mensaje no está al alcance de la comprensión del oyente.
- El mensaje contiene un vocabulario demasiado técnico.
- El ambiente no es propicio para la comunicación

Atención en el proceso comunicativo

Esta involucra al emisor y al receptor. El emisor debe cuidar que su mensaje sea claro y llegue al receptor. Sintetizar las ideas fundamentales, lo cual consiste en escoger y abstraer lo sustancial de todo un proceso

comunicativo. Manejar un vocabulario sencillo, sin abuso de vocablos técnicos y científicos.

Toda persona sabe la importancia de la buena expresión en la vida social y profesional. Se produce mejor impresión si la expresión se realiza con soltura y se exteriorizan correctamente las ideas que se tienen en mente. Las ideas no se expresan con facilidad sino hay hábito y práctica de expresión correcta.

La capacidad de expresarse bien no es una habilidad innata, sino que es el resultado de un aprendizaje y esfuerzo.

Las reglas mágicas para hablar en público

En realidad no hay reglas mágicas, se sabe que con esfuerzo y práctica se puede lograr el éxito. Sin embargo, se dice que la clave está en superar el miedo y el método más eficaz es una exhaustiva preparación del discurso.

Se debe planificar bien las ideas de lo que se quiere expresar, el contenido debe estar bien estructurado y tener una buena introducción y un buen cierre.

Errores más comunes que se deben evitar

- Falta de preparación.
- Utilización inoportuna del humor.
- Confiar en la espontaneidad y la improvisación.
- No llevar guión.
- Subestimar a la audiencia.
- No definir las ideas principales.
- Abusar de los datos estadísticos.
- Realizar un comienzo sin gancho.
- Sobrepasar el tiempo programado.
- Falta de convicción en lo que se dice.

- Hablar demasiado despacio o demasiado rápido.
- Utilizar ayudas visuales pobres.

Una buena actuación

- Un discurso atractivo debe ir acompañado de una buena actuación. La persona debe exponer de pie y apoyarse en elementos visuales.
- La entonación y la mirada también son básicas para que el auditorio no pierda el interés.
- Si se cuentan chistes o anécdotas deben resultar graciosos y nunca ofensivos.
- Y una última clave: ensayar, ensayar y ensayar.

Pasado el mal trago, llega el momento de medir el éxito. Más allá de las felicitaciones, uno debe preguntarse ¿Ha tenido el discurso repercusión más allá de la audiencia? ¿Ha generado algún tipo de reacción? ¿Recuerdan los asistentes el contenido? ¿Repetiría la exposición tal y como la realizó? ¿Le han propuesto hablar en otros foros? Según Portocarrero, "un buen discurso no termina en el podio, sino que permanece en la memoria del público" (Duque, 2005).

A continuación se ilustra, a manera de resumen, el decálogo del buen orador:

- 1 **DEFINIR EL MENSAJE.** Precisar lo que se quiere transmitir y no intentar abarcar demasiados temas.
- 2 **ESTUDIAR LA AUDIENCIA.** Edad, sexo, ocupación, nivel socioeconómico, religión. Procurar adecuarse a sus características.
- 3 **ESTRUCTURAR EL CONTENIDO.** Debe tener tres partes: introducción, cuerpo y cierre.



- 4 UTILIZAR AYUDAS VISUALES. Los gráficos, las tablas y las viñetas facilitan la comprensión del mensaje y le dan más credibilidad.
- 5 ENSAYAR. El fin es conseguir mayor fluidez verbal y evitar frases de difícil pronunciación o comprensión.
- 6 HUMOR. En pequeñas dosis, el chiste y la anécdota ayudan a crear un tono distendido y a retener la atención. ¡Cuidado! Si el orador no tiene sentido del humor o no se encuentra cómodo, mejor evitarlo.
- 7 UTILIZAR RAZONAMIENTOS EMOCIONALES. No conviene que toda la presentación se centre en razonamientos emocionales. En determinados momentos se debe apelar a los sentimientos, así como formular preguntas y responderlas.
- 8 ENTONACIÓN. La monotonía provoca desinterés. Para evitarlo conviene ensayar cambios de entonación.
- 9 MIRADA. No dejarla ni fija ni pérdida. El presentador debe cambiar constantemente la mirada, dirigiéndola a todos los asistentes.
- 10 REALIZAR UN BUEN CIERRE. Es esencial para lograr los objetivos de la intervención. Es preciso recordar brevemente los puntos analizados y destacar las conclusiones.

Las técnicas de oratoria que posea el expositor son fundamentales para lograr realizar una excelente conferencia o charla, pero se suma a ello, la utilización de una presentación que motive aún más al público.

Las presentaciones electrónicas, aquéllas en las que se hace uso de la computadora y de paquetes computacionales diseñados especialmente para la preparación de las mismas, son muy utilizadas en la actualidad en el campo de los negocios y en la actividad académica. Son un valioso recurso que facilita al orador lucirse en una exposición, y requiere de una planificación también. Un mal uso de fondos, colores, tipografía, efectos de animación podrían causar efectos negativos en el público.

Hay que recordar que se prepara una presentación para facilitar el logro de objetivos de toda exposición: dar a conocer información, persuadir, motivar, enseñar, vender y otros.

Cómo se diseña una presentación electrónica

Una exposición resultará exitosa en la medida en que se conjugue los dos grandes elementos: la habilidad del orador para conducir la conferencia y la apropiada elaboración de la presentación electrónica. Y para que ésta última pueda cumplir bien su cometido, es fundamental considerar aspectos de carácter técnico en su diseño: planificación de los temas y subtemas, sus partes, la preparación del material y el formato.

Planificación de los temas

Se debe saber con exactitud qué se quiere decir y cómo, por lo tanto, se sugiere que se elaboren bosquejos en los que se enumeren los temas y los subtemas. Ellos ayudan a organizar las ideas que el conferencista claramente las tiene en su cerebro, pero que se requiere ordenarlas y clasificarlas de forma tal, que se conviertan en ideas claras fáciles de comunicar a los futuros oyentes.

Para esquematizar se pueden utilizar varios métodos tomando en cuenta el conjunto de temas y subtemas, y el tipo de audiencia con que se contará: de lo general a lo particular, de lo particular a lo general, las partes del todo, ruta crítica y mapas conceptuales.

Algunos conocedores del mundo de las ventas señalan que una presentación debería tener una entrada, una salida y tres puntos a exponer. Aducen que ningún público es capaz de almacenar en su memoria ocho o nueve puntos, si se trata de tomar decisiones con base a los puntos expuestos (Garza, 2000).

Lo importante es que haya una verdadera planificación y organización de los contenidos. Como lo señala Garza “un orador profesional afirmaba que en

toda presentación utilizaba la misma regla del discurso: *primero digo qué voy a decir, después lo hago y luego comento qué acabo de decir.*

Para concluir, se debe planificar la conferencia considerando que el tiempo prudencial es el de una hora. Evitar pláticas muy largas.

Partes de una presentación

Toda presentación consta de tres partes: (a) la apertura (introducción), (b) el cuerpo o desarrollo y (c) las conclusiones o cierre.

- a) **Apertura:** está constituida por las primeras diapositivas. La primera, debe contener el título de la charla y el nombre del expositor. Esta debe mantenerse a la vista del público mientras el orador se prepara para iniciar. La segunda, se acostumbra para citar los temas que se van a desarrollar.
- b) **El cuerpo:** lo constituye todas las diapositivas que se convierten en el desarrollo, según el esquema planteado en la etapa de la planeación.
- c) **Cierre:** es la última diapositiva que presenta un resumen de lo que ha sido expuesto; es preciso y directo. En algunos casos, se acostumbra también, cerrar la presentación con un mensaje de reflexión o una expresión de agradecimiento por la atención brindada (generalmente en exposiciones realizadas por estudiantes en sus clases).

Formato

Es uno de los aspectos que requiere mucha atención y cuidado porque un mal diseño en la elaboración de las diapositivas, podría causar efectos contrarios a los esperados por el orador.

Los aspectos de forma se refieren al uso de fondos, colores, tipografía, alineación y otros. Todos estos elementos bien seleccionados, en conjunto logran un diseño atractivo de presentación y un elemento facilitador para el orador y el público.

Para trabajar con estos elementos, el expositor deberá considerar el tipo de audiencia, si son niños, jóvenes adolescentes, adultos o adultos mayores; el

tema y para quiénes va a ir dirigido. Por ejemplo, es sabido que para los niños los colores fuertes y el movimiento resulta más atractivo.

Los paquetes de computación para la creación de presentaciones electrónicas, proveen de una serie de diseños y patrones que facilitan en buena medida la decisión de elegir colores y fondos para las diapositivas. Sin embargo, cabe comentar algunas recomendaciones.

Uso de colores

Se considera uno de los elementos más importantes. La elección favorable del color mejora la atención visual. Se debe tener cuidado de no exagerar con el uso de varias combinaciones, a través de toda la presentación, porque puede producir un efecto de rechazo en el público, provocando que éste traslade su mirada hacia otro sitio, o causándole un malestar de ojos y hasta un dolor de cabeza.

Se debe tener cuidado en la elección de colores para los fondos y para las fuentes.

a. Fondo de la diapositiva

No necesariamente la presentación debe tener el mismo fondo para todas las diapositivas. Hay que considerar si se incluyen imágenes sus colores y su combinación con el fondo.

También hay que considerar el equipo de proyección que se va a utilizar, dado que algunos de ellos presentan una mejor resolución de colores que otros, “mayor número de ansilúmenes mayor nitidez y mayor posibilidad de proyectar adecuadamente los colores en ambientes iluminados” (Garza, 2000).

Aspectos como la iluminación artificial y la entrada de luz natural afectan la calidad de la proyección. Por lo tanto, en un ambiente iluminado se deben elegir fondos claros y fondos oscuros para aquellos que carecen de poca iluminación. Colores de fondo rojos, amarillos, colores *chillantes* no son apropiados.

No se debe abusar con la cantidad de colores, por lo que se recomienda tres colores por diapositiva, sin considerar las ilustraciones e imágenes.

b. Las fuentes

La combinación de colores debe permitir que se pueda hacer una lectura reposada del texto, de manera que la vista no sea muy forzada. Para los fondos oscuros se deben utilizar fuentes claras y para fondos claros las fuentes oscuras.

La tipografía

Se refiere al tipo y al tamaño de la fuente. Ésta debe ser seleccionada cuidadosamente para lograr que sea legible por todo el público asistente. No se trata de utilizar fuentes muy decorativas, pero que dificultan su fácil lectura. Se recomienda el uso de tipos de letras como: *Times New Roman*, *Arial*, *Tahoma* y *Verdana*.

Para efecto de utilizar las fuentes como elementos distintivos dentro de una misma diapositiva se pueden utilizar hasta tres estilos; por ejemplo, la *Verdana* para los títulos, *Tahoma* para los elementos principales y *Times New Roman* para elementos secundarios o los ejemplos (Garza, 2000).

Utilizar una cantidad mayor de estilos de fuentes podría resultar cansado y por consiguiente un efecto contrario al deseado, que el público lea. Rodolfo Garza señala “hay que evitar utilizar textos solo en mayúsculas o en formatos *versales* o *script*, ya que suele producir mayores dificultades de lectura y cansancio en el público”.

Aspectos generales de diseño

Hay otros aspectos de carácter más general que igualmente hay que prestarles atención: la alineación del texto y la inserción de imágenes.

La alineación a la izquierda centrada y derecha ayuda a organizar la información y hacer que ésta luzca más clara y atractiva. Por ejemplo, se podría

utilizar la alineación a la izquierda para colocar los conceptos básicos, la alineación centrada para destacar conceptos fundamentales y la alineación a la derecha para incluir citas o ejemplos (Garza, 2000).

Las imágenes e ilustraciones se colocan en un lugar estratégico, según el impacto que se pretenda. Si hay varias imágenes en una misma diapositiva se organiza el espacio y se alinean.

En conclusión, la escogencia de los colores de los fondos y de las fuentes debe basarse en condiciones de ambiente del lugar de la presentación, el equipo multimedia y el perfil de la audiencia.

Recomendaciones generales

1. Usar en cada diapositiva aproximadamente siete líneas, distribuidas uniformemente considerando el tamaño de la fuente. Evitar el recargo de la diapositiva con exceso de información.
2. Emplear colores en los títulos y en los objetos que armonicen con los colores de las imágenes, fuentes y fondos de diapositiva.
3. Utilizar en los títulos los tamaños de las fuentes con proporción a las líneas de texto.
4. Utilizar los tamaños grandes en las fuentes, de manera que puedan ser leídos por los asistentes a mayores distancias.
5. Insertar sonidos adecuados e imágenes que tengan propiedad con respecto al tema.
6. Resaltar los puntos más importantes con el uso de animación apropiada y ubicarlos en el centro o hacia la parte derecha de la diapositiva.
7. Revisar la ortografía para evitar que los oyentes desvíen su atención.
8. Agregar una velocidad de transición lenta, mediana o rápida según el tipo de información que se quiera presentar.
9. Usar las funciones de atenuado para guiar al auditorio sobre los puntos que están siendo desarrollados en ese momento.

10. Ensayar los intervalos para asignar un tiempo coordinado entre la transición de diapositivas y la velocidad del expositor.
11. Utilizar una diapositiva de introducción que ubique tanto al expositor como al tema que será desarrollado.
12. Emplear una diapositiva de cierre que le indique a los asistentes que el tema por desarrollar ha concluido.

El Uso de Aplicaciones de Sonido y Vídeo

Cuando se prepara una presentación electrónica, en ocasiones se hace necesario para ilustrar el tema, el uso de otros archivos que contienen vídeos, sonidos y música. El uso de estas ilustraciones permite hacer una presentación más atractiva, causa mayor impacto en el auditorio y contribuye a mantener más tiempo la atención de los oyentes.

Para concluir, el acto de impartir una charla o conferencia requiere un seria planificación y atención de parte del orador, tanto de los aspectos comunicativos como de los aspectos técnicos que debe cumplir toda presentación electrónica, basándose en condiciones de ambiente del lugar de la presentación, el equipo multimedia y el perfil de la audiencia.

Bibliografía

Barrionuevo, Leopoldo (1999). Cómo hacer presentaciones orales exitosas. Conferencia. Universidad Interamericana de Costa Rica. (28 de julio de 1999).

Duque Méndez, Neptalí y Carrera Liduvina. La comunicación y las exposiciones orales. Consultado el 2 de setiembre de 2005 en www.ucab.edu.ve/investigacion/cill/expo.htm

Fernández de la Torriente, Gastón (s.f.). La comunicación oral. Teoría y cuaderno de Trabajo. Serie de la comunicación Playor. University of Arkansas.

Garza Garza, Rodolfo (2000). Forma y Fondo. Elementos para la elaboración de presentaciones electrónicas. Consultado el 27 de junio de 2000 en www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n20/20_rgarza.html

TALLER CONCURRENTE
LAS COMPETENCIAS EN LA OFICINA MODERNA

LAS COMPETENCIAS EN LA OFICINA MODERNA

MEd. Ana Isabel Hidalgo Barahona¹⁰
Licda. Dinia Fallas Espinoza¹¹

Introducción

El desarrollo laboral y la educación por competencias, a pesar de ser temáticas que se mantienen como actuales, novedosas y en procesos de discusión y análisis en los últimos años desde 1960 existía, había una corriente interesada en estos aspectos; en 1973 con Douglas McClelland se logró concretar y caracterizar mejor la teoría y práctica del trabajo y la educación por competencias. Este modelo se basa en una serie de indicadores que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes de las personas, que si bien son difíciles de detectar, son también necesarios para lograr dicho desempeño.

Tanto el mercado laboral como las instituciones de formación profesional buscan desarrollar competencias técnicas y competencias personales y sociales que coadyuven a una formación integral, más allá de los prejuicios o marcas de género. El mercado laboral y la sociedad actual requieren de mujeres y hombres desarrollados integralmente, según sus talentos, con miras al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

El desafío de las competencias en la oficina moderna es una realidad tanto en el quehacer cotidiano de las personas, como en las posibilidades de movilidad

¹⁰ Docente Escuela de Secretariado Profesional.

¹¹ Docente Escuela de Secretariado Profesional.

profesional que se generan con los ascensos o cambios de trabajo, horizontal y vertical a lo largo de la vida.

El taller se desarrolla el día 28 de junio del 2007, en cuatro jornadas con diferentes horarios, durante el I Congreso Nacional en Administración de Oficinas, organizado por la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional, tiene una duración de una hora y treinta minutos cada taller, con participación diversa de las personas que asistieron al Congreso.

El taller de los “Desafíos de las Competencias en la Oficina Moderna”, a partir de la participación conjunta en diversas actividades que se desarrollan, permite a los y las participantes identificar las funciones, conjuntos de tareas, retos que requieren competencias válidas, vistas no como puestos de trabajo propiamente como tales, ni conjuntos de operaciones, sino de situaciones concretas de trabajo.

El objetivo general del taller se focaliza en reflexionar sobre las competencias requeridas para un buen desempeño en la gestión administrativa de las organizaciones y se plantean como objetivos específicos, los siguientes:

- Distinguir los conceptos vinculados al desempeño por competencia.
- Identificar las características del personal secretarial-administrativo para desempeñarse por competencias.
- Clasificar las competencias laborales de acuerdo con el puesto de trabajo.
- Aplicar la valoración de indicadores de eficiencia y eficacia en actividades desarrolladas en la oficina.

En el presente documento se desarrollan los aspectos que en forma teórica y práctica se analizan a lo largo de los cuatro talleres desarrollados.

LAS COMPETENCIAS EN LA OFICINA MODERNA

Las organizaciones de hoy

Las tendencias económicas del mundo actual hacia un proceso de globalización y multiculturalidad que involucran la interrelación de las naciones, han sido posibles por el desarrollo acelerado de la tecnología. Cada vez más, las naciones tienden a unirse en busca del poder económico y en busca de nuevas estrategias comerciales que les ayuden a mantener su competitividad en el mercado mundial; tenemos así una posición empresarial en los países hacia los tratados de libre comercio.

Los cambios en la economía nacional y global que ha experimentado Estados Unidos de Norte América traen como consecuencia cambios en el ambiente de trabajo y en la fuerza laboral. En las empresas ha venido modificándose la gestión administrativa, con el fin de mejorar y retroalimentar sus acciones para lograr competir a nivel mundial, debido a esta apertura significativa de mercados. A partir de esta situación, se requiere desarrollar las funciones y las actividades administrativas mediante una gestión más competitiva, debidamente legalizada y posicionada con el empoderamiento de todos los actores del quehacer administrativo, tanto intelectuales como “operativos”, y por ende, surge la necesidad del trabajo de oficina por competencias, lo que vendría a solventar los nuevos retos y responsabilidades para el sector empresarial e instituciones de servicio. Entonces, las oficinas se convierten en el corazón de las empresas y de otras organizaciones que dependen grandemente de los sistemas de información y los servicios.

Los rápidos avances tecnológicos permiten que el personal de oficina utilice menos tiempo en realizar labores rutinarias de su posición y dedique más tiempo a realizar tareas reservadas para los gerentes, que implican necesariamente, el desarrollo de una serie de competencias que antes no se demostraban, lo que las distingue con una nueva misión en los desempeños, tales como, fungir como asistente administrativo, consultor, facilitador,

coordinador de tareas, entre otros; es así como, si desea tener éxito en las funciones administrativas, este empleado necesita modificar o avanzar en las competencias profesionales que posee.

Las funciones y las competencias que posee el personal de oficina deben evolucionar para responder de ese modo, a los cambios que surgen en las organizaciones, y es aquí, donde recobra importancia el desafío de que los profesionales mantengan sus competencias al día, mediante el mejoramiento permanente por medio del aprendizaje y la educación continua, ya sea en capacitaciones cortas como en programas educativos formales.

El personal de oficina, considerado como un grupo de empleados, tales como, secretarios, secretarios ejecutivos, asistentes administrativos y asistentes ejecutivos, realizan funciones administrativas diversas y deben poseer dominio de las competencias de oficina; entre otras, demostrar habilidad para asumir responsabilidades sin supervisión directa; ejercer iniciativa y buen juicio; tomar decisiones dentro de su nivel de autoridad y poseer conocimientos básicos en tecnología. Se requiere que sea un funcionario poli y multifuncional y “proficiente” en las tareas que se le asignen y que demuestre actitudes positivas hacia el trabajo, los supervisores, los clientes, los visitantes y los compañeros de trabajo. Interesa en el desempeño por competencias tanto las competencias profesionales como las personales, o sea una persona con desarrollo integral y humano. De acuerdo con estudios realizados en el ámbito de las competencias secretariales, algunas de las competencias que deben ser enfatizadas y desarrolladas al máximo son las de comunicación; las relaciones humanas y los programas de aplicaciones de computadoras, y es explícita concretamente, la necesidad de que los empleados de oficina mejoren sus aptitudes y actitudes frente al desempeño laboral.

Para comprender la práctica de competencias laborales en una oficina, no se puede dejar de abordar algunos conceptos de “competencia” que se han venido asumiendo, de acuerdo con el contexto en donde se apliquen y es bueno ubicar la labor secretarial en algunos de éstos.

Concepto de competencia

Muchos son los conceptos de competencias que se han abordado hasta la fecha, lo cual depende de la visión y disciplina desde donde sea estudiada. Para los efectos de este congreso, se comparten los brindados por los siguientes teóricos:

- **Boyatzis (1982)**

“Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

- **McClelland (1987)**

Propulsor de los conceptos sobre competencias, señala que la “motivación humana, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias”.

- **Levy Leboyer (1992)**

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de *test*. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

- **Spencer y Spencer (1993)**

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo”.

- **Cinterfor – OIT**

“Capacidad de una persona de desempeñar una actividad o conjunto de actividades que componen una función productiva en conformidad con los estándares de calidad/servicio establecidos por el propio sector productivo”.

- **Javier Cantera (Consultor BIC Human)**

“Competencia es una mezcla de conocimientos, actitudes y aptitudes en diferentes dosis que se manifiestan en conductas que conllevan al éxito del trabajo”.

- **Le Boterf**

“Un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizando recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio) cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente”.

- **OPS, 2000**

“Conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado”.

Se puede coincidir, de acuerdo con las anteriores definiciones, y con una visión empresarial focalizada en la estrategia de gestión humana, que las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que le permiten a una persona cumplir con los roles, funciones, tareas y demás actividades, de manera eficiente, eficaz y creativa en una organización. Desempeñarse por competencias vendría a ser como la “capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para cumplir con una determinada función o actividad, conforme a la naturaleza del trabajo”.

Desempeño por Competencias como Estrategia de Gestión Humana

Como antes se ha expuesto, los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional para el personal de oficina, han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación, los actores sociales. La posibilidad de que el empleo se convierta en un medio de mejorar las condiciones de vida de los países y favorezca su inserción en la economía mundial, modernizando sus economías locales, ampliando la calidad y oferta de bienes y servicios disponibles y promoviendo el desarrollo, se juega en buena medida con la actualización de los

sistemas de formación profesional y la búsqueda de un aprendizaje continuo, frente a los nuevos retos.

Es así como los efectos de este nuevo entorno organizacional, nos ubica en la necesidad de replantear el trabajo en las oficinas; ya las funciones se tornan en forma multifuncional, polivalente, multicalificado, sistematizado en redes, en equipo de trabajo y recobra importancia la no especialización de tareas; hay una necesidad además, del trabajo por procesos y proyectos, lo que redefine jornadas, horarios, cargas, roles, sitios; este conjunto de situaciones fructifican el desempeño por competencias como medio de realización personal y profesional. Cambios estructurales han aumentado la importancia de actualizar las competencias de las personas, disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos; lo que está muy ligado a la modernización de la formación profesional, pero también, al compromiso y la capacidad individual del funcionario.

El desempeño basado en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos; se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores; pretende mejorar la calidad y la eficiencia institucional, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

En este sentido, se deben definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender; de este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

Es así como el concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como

suficientes en los procesos del desempeño laboral, sino que define la importancia de la comprensión de lo que se hace.

¿Cuál es el desafío del desempeño por competencia en las labores de oficina?

Desde el enfoque de administración con una estrategia de gestión humana, que sería donde es significativo el desarrollo laboral por competencias, una competencia se puede definir como una capacidad de hacer, de efectuar una función o procedimiento de oficina, claramente especificada conforme a los resultados deseados. Se puede visualizar como un conjunto formado por la intersección de tres elementos: los conocimientos, la comprensión y las habilidades secretariales o administrativas; los cuales deben existir en la proporción adecuada para hacer que un individuo pueda efectivamente desempeñarse en una ocupación. La competencia es una característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia, de una manera sustancial, a funcionarios de un desempeño excelente de los de un desempeño normal.

Asimismo, esta integración de conocimiento, habilidad, destreza, actitud y aptitud se fusiona en una pirámide que va desde el saber algo a partir de la obtención de un título académico que lo garantice; saber ser, con los comportamientos humanos y saber hacer, que lo evidencia el éxito, la eficacia y eficiencia en los diversos desempeños. Por otra parte, el concepto de competencia, tiene que ver con la empleabilidad humana, que significa hacer bien las cosas y entonces, se puede retomar este concepto desde el desarrollo del talento humano, donde esta misma pirámide representa el triángulo virtuoso del capital humano, donde hay reciprocidad entre los indicadores de gestión, “saber (conocimiento), querer (actitudes) y poder (habilidades)” hacer. Entonces se puede decir que la competencia implica la integración de estos tres “atributos” de un individuo en el contexto laboral específico, para producir un desempeño deseado en las oficinas y por ende en las organizaciones.

En la figura No.1 se representa gráficamente el desempeño por competencias, considerando una triada interesante, donde si están empatados recíprocamente los elementos, se lograría la eficacia y eficiencia, de las que tanto se mencionan en los últimos tiempos.



Figura 1

El desafío del desarrollo de la gestión por competencias en la oficina moderna es precisamente, la integración oportuna de esta triada para lograr la empleabilidad y sobre todo el equilibrio emocional y la calidad de vida en los funcionarios; por ende el máximo desarrollo empresarial. Este desafío implica desempeñarse demostrando gran capacidad profesional y humana; se requiere mucha “perfección humana” para lograr ser competente, lo que se logra solamente mediante la actualización permanente y oportuna, para que el trabajo dé satisfacción en todas las áreas humanas.

Clasificación de las Competencias en el quehacer secretarial

Es importante intentar distinguir las clasificaciones de las competencias personales y profesionales que involucran el ejercicio secretarial o administrativo. Al respecto, compete directamente a este desempeño e incorporan de alguna manera otras tipologías teóricamente trabajadas, los siguientes tipos de competencias:

- **Competencias técnicas:** es la acumulación de capacidades cognitivas y habilidades motoras propias de la profesión. Ejemplo de esta competencia es elaborar trabajos utilizando máquinas de escribir o equipo de cómputo; tomar notas en taquigrafía y transcribirlas, las cuales involucran el saber y el poder hacer.
- **Competencias metodológicas:** es la capacidad de autoinformación y asimilación de técnicas fundamentales de aprendizaje y de trabajo. Capacidad de saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las funciones encomendadas, tiene que ver con el ser y el querer. Ejemplos: tomar decisiones de compras por caja chica, realizar trámites administrativos diversos.
- **Competencia social:** conjunto de aptitudes para la cooperación y el trato con otras personas, mediante la asimilación de competencias de comunicación asertiva. Prevalecen en esta competencia la habilidad para trabajar en equipo, ser líder y creativo en todas las acciones que se asuman. La comunicación es la base fundamental de esta competencia, debe ser dinámica, sincera, oportuna y transaccional. Ejemplos: colaborar con los jefes, compañeros y otro tipo de público en diversas actividades o eventos, sobresalir en la demostración de sus conductas, las cuales involucran la forma de ser y el querer ser.
- **Competencia individual:** capacidad de autoreflexión, conocimiento de sí mismo, actuar bajo su propia responsabilidad de acuerdo con los intereses, es transferencia y discernimiento para actuar con normas de comportamiento

adecuados y propias del quehacer en la oficina. Se debe tener autoconfianza y desarrollo de actitudes que lleven al logro del éxito. Ejemplos: mantener ordenado el escritorio, vestirse adecuadamente, demostrar atención respetuosa y cortés con las personas.

- **Competencias adquiridas:** son las que se han desarrollado a lo largo de la formación humana, son innatas a la persona. Tienen relación con el ser y querer o sea la disposición personal y además con el hacer y poder hacer las cosas. Un ejemplo de éstas, es la práctica del conjunto de principios morales y éticos.

Tanto el mercado laboral como las instituciones de formación profesional buscan desarrollar todas las competencias que coadyuven a una formación integral. Las competencias laborales son fundamentales tanto en el presente de la persona trabajadora, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical a lo largo de su vida, que se generan con los ascensos o cambios de trabajo, las competencias identifican funciones, conjuntos de tareas, no puestos de trabajo propiamente como tales, ni conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos.

Competencias determinadas por algunas empresas

- Iniciativa: la iniciativa es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia.
- Dinamismo, energía.
- Responsabilidad.
- Orientación-servicio al cliente interno y externo.
- Capacidad de aprendizaje.
- Productividad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad, flexibilidad.

- Tolerancia a la presión.
- Habilidad analítica.
- Expectativas de desarrollo profesional.

La capacitación específica se construye sobre esta base de competencias adquiridas en la escolaridad formal y la experiencia. La formación profesional entonces debe estar focalizada en familias específicas de ocupaciones en el mundo del trabajo integrando las competencias como comportamientos efectivos con las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, ocupaciones, el uso, equipamiento y la tecnología y el aprendizaje organizacional de las empresas y mercados. Es necesario que la persona mejore sus posibilidades de inserción laboral mediante el desarrollo de competencias claves que disminuyan el riesgo de la desactualización y permitan a las personas mantenerse activos y productivos en las distintas áreas del saber.

Específicamente, en el desempeño secretarial-administrativo, de acuerdo con las competencias determinadas por las organizaciones, a partir de una investigación, las competencias requeridas son:

Habilidades administrativas

- Potencial para ser líder.
- El arte de comprender y luego ser comprendido.
- Resolver problemas y tomar decisiones.
- Evaluar las prioridades.
- Dotes para trabajar en equipo.

Servicio al cliente

- Ser líderes en servicio.
- Convertir cada queja o servicio atendido en una oportunidad.
- Manejo eficiente de las llamadas.
- Escuchar activamente.

- Discernir en las necesidades.
- Manejar estrategias personales de servicio.
- Comunicarse con eficiencia y eficacia.

Comunicación efectiva

- Reconocer las debilidades particulares al escribir y tratar de mejorarlas.
- Planear un escrito.
- Abrir y concluir un texto correctamente.
- Conocer pautas para una buena comunicación.
- Manejo de la redacción empresarial: qué hacer y qué evitar.
- Obtener credibilidad a través de un escrito.

Manejo de equipo moderno

- Distinguir características de equipo de trabajo variado
- Conocer las herramientas que ofrecen los paquetes computacionales para producir documentos.
- Aplicar las herramientas para producir documentos eficazmente.
- Aprovechar las herramientas de las diferentes aplicaciones informáticas.
- Actualizarse permanentemente en las últimas incorporaciones tecnológicas que les permita adaptarse a las cambiantes situaciones en el empleo y mantener vigentes sus capacidades para enfrentar los cambios por venir.

Administración de la información

- Dominio de un sistema de escritura rápida para la confidencialidad de las notas o expedientes que se manipulen.
- Archivar documentos de forma precisa ya que el fin del archivo es el servicio. Por lo tanto, si suministramos la documentación oportunamente ésta servirá de base para la toma de decisiones, además de mantener registros y controles oportunos con los documentos que entran y salen de la oficina.
- Manejar información confidencial.

- Elaborar correctamente documentos como: cartas, informes, tablas, actas y otros.
- Administrar actividades en la agenda.

Imagen personal

- Aplicar etiqueta cotidiana en la oficina: la palabra etiqueta llama la atención pues sabemos que, desde que la sociedad se instituyó como tal, fue creando ciertas leyes que rigen la educación que nos dará ese sello de distinción personal que nos hace únicas, la imagen personal se conforma con lo que traemos puesto, la ropa, el cabello, los accesorios, el tono de voz, como la modulamos, como decimos las palabras.
- Aplicar la etiqueta en eventos empresariales.
- Discernir con respecto al arreglo personal:
 - El estilo e imagen personal.
 - Técnicas de vestir y mejorar su presentación.
 - El manejo de los accesorios.

Capacidad para adaptarse a la organización

Todo trabajador competente debe interesarse e identificarse con los objetivos de la organización, ésta podrá cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse a través del aprender a aprender en forma continua.

En forma específica, a partir de esos nuevos requerimientos empresariales, entre las competencias generales que el personal secretarial debe lograr están:

- Automotivación.
- Capacidades que permiten mantener una buena relación social con los demás.

- Resistencia / adaptación al entorno.
- Sentido ético.
- Diversidad y multiculturalidad.
- Comunicación interpersonal.
- Trabajo en equipo.
- Tratamiento de conflictos.
- Negociación.

En este sentido, cabe destacar diez competencias básicas:

- Responsabilidad.
- Autoconfianza.
- Conciencia valores éticos.
- Habilidades comunicativas.
 - Comprensión interpersonal.
 - Flexibilidad.
 - Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Planificación.
- Innovación / Creatividad
 - Iniciativa
- Disponibilidad a asumir y llevar a cabo actividades.
 - Dar más de lo que es exigido en el trabajo.
 - Hacer cosas que no han sido pedidas pero pueden mejorar el trabajo
- Persistencia pese a los obstáculos
 - Aprovechamiento de las oportunidades
- Anticiparse a problemas posibles.

Características del personal secretarial o administrativo en la gestión por competencias

Para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo se requiere que el personal secretarial posea las siguientes características para desempeñarse por competencias:

- Capaz de mejorar la calidad y eficiencia institucional-logro de objetivos
- Comportamiento ético-creencias-valores.
- Trabajadoras más integrales-desarrollo humano-calidad de vida.
- Desarrollar capacidades para aprender continuamente.
- Desarrollar al máximo.
 - comunicación.
 - relaciones humanas.
 - solución de problemas.
 - técnicos: aplicaciones informáticas, elaboración y administración de documentos.
- Desarrollar funciones en menos tiempo con calidad y compromiso
- institucional.
- Habilidades directivas
 - Discernir y adoptar conductas diversas
 - Liderazgo y asertividad en la toma de decisiones
- Cumplir una nueva misión en su desempeño:
 - Fungir como asistente administrativo.
 - Consultor-facilitar de procesos.
 - Coordinar de tareas.
 - Poli-multifuncional.

La unión de competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo, asimismo las ventajas de las competencias laborales en la oficina se centran en la demanda institucional, proveer a las empresas de información válida y oportuna respeto de la profesionalización, definir la necesidad de formación y capacitación en forma

continua, además de facilitar los procesos de selección, promoción y valoración del personal de oficina.

Se puede afirmar con la información antes expuesta, que ser competente en una o más áreas de actividades es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Por tanto, una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados y esto solo se logra si la persona está en capacidad de mostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como demostrar cualidades personales como la estabilidad emocional, el respeto y los deseos de ser mejor persona cada día.

Cabe agregar que, según Ernest & Young Consultores, las competencias o características que garantizan el éxito en el desempeño laboral, son:

- Los **conocimientos**.
- Las **habilidades**, que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia
- Las **cualidades**: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y como ya se ha indicado, son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Ventajas del desempeño por competencias en el quehacer secretarial

- Facilitar el logro de los objetivos de la organización.
- Propiciar el Desarrollo Humano.
- Desarrollar mayor compromiso de los funcionarios con la institución.
- Mejorar su calidad de vida personal y profesional.
- Descripción de puestos debidamente clasificados de acuerdo con las responsabilidades en la oficina.
- Implantación de una cultura organizacional.
- Identificación de potencial en los funcionarios de oficina.
- Optimización de desempeños a partir de la eficacia y eficiencia en las competencias que debe desarrollar.

- Eficiencia organizacional.
- Mayor satisfacción laboral.
- Gestión articulada entre los distintos departamentos y actores de la empresa.

Valoración del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencia es un proceso que permite dar un juicio de valor y calificar la conducta, competencias y logros de cada empleado, comparándolas con la misión, visión, objetivos y metas que la organización considera adecuadas y necesarias para su óptimo funcionamiento y administrando los premios o castigos emergentes de tal comparación. Significa que se juzga o valoran los desempeños a partir de las evidencias de desempeños recolectados y comparándolos con un parámetro o norma determinada.

Es importante considerar la relación entre calidad y competencias. Al respecto, se enuncian algunas frases puntualizadas por diversos autores, que para los efectos que interesan en esta ponencia, dejan claridad de esa relación. Estas frases son:

- *Calidad es cero defectos* (Crosby).
- *Calidad es superar las expectativas* (Juran).
- *Calidad es tener personal competente* (Crosby).
- *Calidad es hacer lo que se debe hacer y bien* (Ishikawa).
- *Calidad es tener excelentes momentos de la verdad* (Carlzon).
- *Calidad es algo que define el cliente* (Feigenbaum).
- *La Calidad no se puede delegar, como no se puede delegar la ética* (W.E.Deming).

A pesar de que se ha afirmado que la calidad es relativa, y por lo tanto dar un concepto es atrevido, en estas frases, de alguna manera, queda implícito que “la calidad es un proceso único e individualizado, es tener capacidad para desarrollar al máximo los talentos de las organizaciones y de todas las personas que participan en ella, en un marco de equidad y conveniencia”. No se puede

hablar de calidad sin pensar en indicadores que la verifiquen, y es aquí donde cobra importancia los procesos de evaluación. Al respecto, un ejemplo de actividad trabajada en los talleres, para la construcción participativa y el logro del objetivo del taller, lo representa la figura No. 2.

DESEMPEÑOS	TIPO DE COMPETENCIA	SABER (CONOCIMIENTO)	SER - QUERER (ACTITUDES – VALORES)	HACER - PODER (HABILIDADES – DESTREZAS)
DIGITAR INFORME LARGO DE AUDITORIA ✓ Entregado en editado a mano, ✓ aproximadamente 120 páginas ✓ Contiene cuadros estadísticos ✓ Contiene gráficos ✓ Lleva notas aclaratorias ✓ Bibliografía al final	Competencias requeridas	- Golpeo teclado - Técnicas de formato informes, tablas, gráficos - Herramientas de Word - Herramientas de Excel - Normas APA - Normativa de Auditoría	Tolerancia - entusiasmo Esfuerzo - creatividad Discreción – buen gusto Dedicación – seguridad Sentido común – orden Limpieza- prudente responsabilidad concentración	- Golpeo teclado - números computacional - Precisión en digitación - Exactitud en digitación - Posición correcta - Presentación personal
	Indicador Desempeño Exitoso (comp. Diferenciadoras)	Editar texto a 70 palabras por minuto sin errores de digitación (de 5 a 10 páginas por hora ¿??) Editar tablas y gráficos sin errores Editar el informe con eficiencia y eficacia, atendiendo todas los elementos teóricos: sobre formato de informes, formato para tablas y gráficos, elementos para realizar bibliografías correctamente		
	Indicador Desempeño mínimo (comp. de umbral)	Editar el texto a 50 palabras con algunos errores (1 a 3 página por hora???) Editar tablas y gráficos con algunos errores que se debieron reparar Editar el informe con alguna eficiencia pero se tardó 3 días para entregarlo, y además se debió reparar porque había algunos, no muchos errores sobre formato de informes, formato para tablas y gráficos, elementos para realizar bibliografías correctamente		

Figura No.2

Evaluar las competencias secretariales es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del funcionario, con el propósito de formarse un concepto sobre su competencia, a partir de un padrón (normas) e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia. Este proceso de evaluación requiere de transparencia, validez, confiabilidad. Se lleva a cabo a partir de un plan específico, utilizando portafolios o carpetas de evidencias y juicios oportunos acerca de la competencia.

Las competencias se adquieren, como ya se ha desarrollado en este documento, a través de un proceso educativo formal o de capacitación, al cual se le debe agregar el desarrollo y experiencia en la oficina. Una vez que esta capacitación y experiencia ha alcanzado el estándar ocupacional determinado en

la norma, se puede establecer un juicio de valor, respecto a un desempeño eficiente y eficaz.

Entonces, la evaluación de las competencias es el apoyo para identificar áreas débiles y fuertes y establecer un proceso de retroalimentación mediante la capacitación y actualización en las necesidades concretas del funcionario, para lograr las metas organizacionales.

CONCLUSIÓN

Evidentemente, se puede decir que en el ejercicio de las funciones secretariales asumiendo las competencias, existe un compromiso organizacional, concebido éste como el proceso mediante el cual se desarrollan y construyen: **conocimientos + Habilidades + Actitudes**. Además este compromiso es el que permite que una organización y sus integrantes adquieran más **COMPETENCIA y COMPETITIVIDAD**. Cuando se habla de competencia, significa que además de ser competente para llevar a cabo las diversas acciones laborales, en muchos ámbitos humanos y profesionales, se puede “competir laboralmente”, en el buen sentido de la frase, con el resto de funcionarios de la institución, y esto no es fácil, ni se logra sin tener claridad de las características que deben evidenciarse, según el desempeño por competencias.

De acuerdo con el aporte de los y las participantes durante el desarrollo de los talleres en el I Congreso Nacional de Administración de Oficinas, se pueden puntualizar para desempeñarse por competencias, las características tal y como siguen.

1) **Comportamiento Ético:** son las creencias y valores con los cuales todos sus miembros se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.

- Competencias requeridas: fortalecimiento de los valores institucionales.

2) **Orientación al Logro:** es la necesidad personal que permite llevar a cabo cambios en las metas y proyectos para alcanzar un desempeño de excelencia.

- Competencias requeridas: confianza en sí mismo, desarrollo personal, manejo del estrés.

3) **Compromiso Organizacional:** es la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.

- Competencias requeridas: calidad en el servicio, comunicación efectiva, pensamiento analítico, trato con situaciones difíciles, orientación al orden, la calidad y la exactitud; aprendizaje organizacional, fortalecimiento de las relaciones laborales, conciencia organizacional, adaptabilidad, iniciativa, trabajo en equipo.

4) **Habilidades Directivas:** habilidad que se tiene para captar las condiciones cambiantes de la organización y que posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Competencias requeridas: tener un panorama y alineamiento de la estrategia de trabajo, liderazgo de equipo, pensamiento creativo, desarrollo de los subordinados, resolver conflictos o ser un árbitro, promover el cambio, tomar de decisiones, enfrentar riesgos, desarrollar una efectiva asertividad y uso del poder otorgado por el puesto.

Se concluye además, que desarrollar competencias en los funcionarios de una organización es un desafío que involucra el dúo de empresa y persona, porque no se debe perder de vista, que hay competencias que implican destrezas y conocimientos que son más fáciles de desarrollar y se logran a través de la formación. Sin embargo, hay otras competencias consideradas difíciles de desarrollar, porque tienen que ver con el autoconcepto, las actitudes y valores; la motivación y los rasgos de personalidad que tienen detrás una historia personal. Estas competencias muchas veces, son las que importan para la selección de personal, a pesar de que ambas deben estar incorporadas en el quehacer diario de una secretaria para lograr el éxito empresarial. Se requiere de personas más dinámicas, comprometidas y conscientes de modificar conductas, adquirir conocimientos y aprender en forma continua para enfrentarse a los nuevos retos.

En el desempeño secretarial o administrativo por competencias, se requiere de un funcionario efectivo y eficaz, poli y multifuncional; por lo que actualmente es de interés en las empresas el aplicar este enfoque, ya que en este tipo de gestión se tiene la oportunidad de convertir a la organización en un eficaz instrumento para el logro de las prioridades competitivas a nivel nacional e internacional.

Tal y como Daniel Goleman cita: *Las reglas de trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quien no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto...* (1999), y es precisamente esta situación, la que hace que el desarrollo empresarial por competencias sea todo un desafío.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999). **Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas.** Bogotá, Colombia. Mimeo
- Corpoeducación (2002). Las competencias en el ámbito de la educación permanente. Convenio Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media 2003-2006. Bogotá, Colombia. Mimeo
- Ewing, M. (1991). Las competencias secretariales como herramienta administrativa. Investigación de campo. Puerto Rico. Mimeo.
- Freid, Ronaldo (2003). Estudio de competencias empresariales. Centro de Investigaciones Administrativas. Quito, Ecuador
- INA (1995). El enfoque por competencias, una nueva forma de mirar. San José, Costa Rica Mimeo.
- INA (1996). La certificación de las competencias. San José, Costa Rica Mimeo
- Machado Nilson, José (2002). Sobre la idea de competencia. Sao Paulo, Brasil. Artmed Editora
- Metens,L (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. www.cinterfor.org.uy
- Rodríguez Soto, Mario (2002). Las ventajas de la certificación para las personas. INA, San José, Costa Rica.
- Reinout, Julián(2003). El desarrollo de competencias en el campo de las labores administrativas. San Juan, Puerto Rico. Editorial McLecum
- SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, Colombia.
- Variados documentos de Normas ISO. Internet
- Variados archivos en presentaciones de Power Point. Internet.

TALLER CONCURRENTE
DESTREZAS COMUNICATIVAS EN INGLÉS
PARA SERVICIO AL CLIENTE

DESTREZAS COMUNICATIVAS EN INGLÉS PARA SERVICIO AL CLIENTE

Lic. Marta Matamoros¹²
MEd. Carlos Ulate González¹³

Introducción

Al presentar el taller *Destrezas comunicativas en inglés para el servicio al cliente*, la Escuela de Secretariado Profesional pretende satisfacer una necesidad de los participantes del I Congreso Nacional de Administración de Oficinas, más concretamente, la necesidad de interactuar de forma competente con los usuarios de habla inglesa que se apersonan a sus organizaciones o que llaman por teléfono para solicitar sus servicios.

Aunque no existen estudios formales sobre el tema, la interacción de los facilitadores del taller con profesionales del gremio ha permitido corroborar que estos están constantemente buscando maneras de perfeccionar sus destrezas comunicativas en inglés y más específicamente las destrezas que tienen que ver con el servicio al cliente. Esta búsqueda de perfeccionamiento se origina en la percepción que tienen de que las organizaciones empleadoras prefieren personal de oficina que cumpla con el requisito de hablar competentemente el idioma inglés.

En la memoria que corresponde a este taller, se presenta un marco teórico, para delimitar el concepto de servicio al cliente, la metodología que se utilizará en la facilitación del taller, los objetivos de aprendizaje y el plan de realización de la actividad. Los materiales (de lectura y de escucha) a usarse en este taller, se presentan en el disco compacto que se entregará a cada participante.

¹² Docente Área de Inglés. Escuela de Secretariado Profesional.

¹³ Docente Área de Inglés. Escuela de Secretariado Profesional.

Marco teórico

Las organizaciones públicas y privadas tienen una misión que le da sentido a su razón de existir. Esta misión por lo general se expresa en términos de un bien o servicio que brindan a la sociedad. Por esta razón, las organizaciones tienen necesidad de controles internos que les permitan, no solo velar por el cumplimiento de dicha misión, sino también corroborar el grado de satisfacción con que la sociedad o el cliente final están siendo servidos.

El bien o servicio que se entrega al cliente, para satisfacción de este, es el resultado de actividades y procesos. En el caso de organizaciones estatales, estos bienes o servicios pueden estar constituidos por materiales procesados, informes, publicaciones, cumplimiento de ciertos deberes, etc. Las actividades y procesos con que se persigue hacer llegar los bienes y servicios al cliente, implican interacción verbal con este.

Se denomina cliente a las personas, o conjunto de personas, oficinas u organismos que demandan un determinado servicio o producto generado por otro, llamado proveedor. También existen los clientes internos, pues cada persona u oficina recibe informes, diseños y expedientes producidos por otros miembros de la misma organización (Bosch, 2000).

La satisfacción del usuario o del cliente es, por lo tanto, un resultado que las organizaciones tanto privadas como públicas procuran cada vez con mayor interés. Sin embargo, para lograrlo hemos destacado en nuestro taller el lema “Empleados felices significa clientes felices”, en el cual se contempla uno de los aspectos que se considera en la administración de la calidad total. Entre los factores de aplicación universal que aportan a la calidad del servicio, se incluyen la cortesía, la capacidad para transmitir confianza y seguridad y la atención comprensiva e individualizada (Kingman-Brundage, 1995). Es por esta razón que las organizaciones que dependen de las cualidades humanas del personal que mayor contacto mantiene con el cliente, dedican grandes esfuerzos a la selección y a la capacitación de dicho personal (Lovelock, 1995).

Metodología

Al presentar el taller *Destrezas comunicativas en inglés para el servicio al cliente*, se pretende demostrar que es posible manejar una situación comunicativa de servicio al cliente en el idioma inglés tomando en cuenta que el ser humano es comunicador por naturaleza. Esto significa que la comunicación es un fenómeno que trasciende la interacción lingüística propiamente dicha. Cuando se nos acerca un usuario angloparlante, a solicitar nuestros servicios, podemos aprovechar todos los elementos no verbales del fenómeno comunicativo: contacto visual, tono de voz, lenguaje corporal, gestos faciales, para crear un ambiente propicio.

También se procura hacer conciencia de lo natural que es la reacción inicial de *shock* que produce al personal que no es enteramente bilingüe el atender a un usuario angloparlante. Se facilitará el aprendizaje que implica el manejo del *shock* inicial.

Estos objetivos se lograrán mediante una interacción entre facilitador y participante, en la cual el facilitador hablará frases en inglés al participante, las cuales, muy probablemente, el participante no entenderá, pero al recurrir a un esfuerzo comunicativo usando los otros elementos de la comunicación ya mencionados, se podrá demostrar que el participante percibió calidez, amabilidad, energía positiva, asertividad, etc.

Se hará uso de archivos de audio en los cuales se presentan conversaciones auténticas de interacción entre funcionarios y usuarios de organizaciones. Estas conversaciones serán escuchadas y analizadas durante el taller y servirán de insumo para las prácticas de conversación que realizarán los participantes. Una vez presentado y analizado el material, los participantes realizarán prácticas de interacción con los facilitadores y entre sí, para ilustrar la forma correcta de usar las estructuras y el vocabulario presentado en situaciones simuladas de servicio al cliente. Finalmente, los participantes presentarán un producto que elaborarán durante los últimos veinte minutos de la hora y media asignada al taller.

Objetivos de aprendizaje

En la atención al cliente que visita la organización

1. Valorar la importancia de dar la bienvenida a los visitantes de la organización con el fin de hacerlos sentirse tranquilos y cómodos en el nuevo ambiente.
2. Entender la necesidad de conversaciones triviales con el fin de cultivar buenas relaciones y crear una atmósfera de amistosa.
3. Proveer un servicio adecuado por medio de respuestas apropiadas a las preguntas relacionadas con los negocios de la organización.
4. Brindar ayuda y prestar oído a las necesidades expresadas por el cliente.

En la atención al cliente que llama por teléfono a la organización

1. Evitar actitudes y frases que pueden bloquear al cliente.
2. Identificar dificultades que llevan a muchos empleados de oficinas a evitar la atención a clientes de habla inglesa por el teléfono.
3. Recibir y dejar mensajes.
4. Ilustrar una persona con actitud de servicio y contrastarla con una recepcionista que se muestra apática y poco cooperadora.
5. Pedir y dar repetición de la información.
6. Programar y cambiar citas.
7. Usar frases de cortesía que ilustran un enfoque formal.

Plan de realización del taller

Presentación de los facilitadores (Introducing the facilitators) (Dinia Fallas / Ana María Fournier).	5 min.
Reflexión “Venciendo el pesimismo para ser feliz” (Power Point) (Marta Matamoros)	5 min.
Commentary: “Happy office workers means happy customers.” (“Empleados de oficina satisfechos dan como resultado clientes satisfechos”) (Carlos Ulate).	2 min.
Presentación: What Are We Talking About? (¿De qué estamos hablando) (Presentación de Power Point) (Martha Matamoros).	10 min
Presentación: Welcoming Visitors (Cómo dar la bienvenida a visitantes) (¿Qué sucede?, etapas, temas) (Carlos Ulate).	10 min.
Actividad de escucha: “Welcoming Visitors” (Track 2, 2:28) (Lea el diálogo en presentación de PowerPoint, archivo mp3).	5 min.
Trabajo en clase: Identifique en el diálogo escuchado los elementos para dar la bienvenida a los visitantes) (Marta Matamoros).	10 min.
Actividad de escucha: “Offering assistance and stating one’s needs.” (“Ofrecer ayuda y expresar las necesidades) (Track 4, 1:30) (Leer el diálogo en presentación de PowerPoint, y escuchar el archivo mp3 correspondiente).	5 min.
Actividad de simulación: Forme grupos de 3. Repase las frases clave para cada uno de los elementos de atención al cliente cuando visita la organización. Decida las funciones que van a desempeñar los diferentes miembros del grupo (visitante, empleado de oficina, persona que busca el visitante) (Carlos Ulate).	20 min.
Actividad de escucha: “The Customer as a Caller” (“Atención al cliente que llama por teléfono) (Track 15, 2:59) (Leer el diálogo en presentación de Power Point, y escuchar el archivo mp3 correspondiente).	10 min.
Actividad de simulación: Forme pareja con otro participante. Repase las frases clave para la atención al cliente que llama por teléfono (Vea el material correspondiente, especialmente las frases de cortesía). Decida las funciones que van a desempeñar uno y otro miembro del par (persona que llama, empleado de oficina) (Marta Matamoros).	10 min.
Conclusión: Repaso de logros, recordar lema de la actividad: “Empleados de oficina satisfechos dan como resultado clientes satisfechos” (Carlos Ulate).	5 min.

Bibliografía

- Bosch, H. E. et al (2000). Gestión de Tecnología. (p. 70). Buenos Aires, Argentina: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Kingman-Brundage, J. (1995). Service Mapping: Back to Basics. En Glynn, W. J. y Barnes, J. G. (ed.). Understanding Services Management (p. 141-142). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Lovelock, C. H. (1995). Managing Services: The Human Factor. En Glynn, W. J. y Barnes, J. G. (ed.). Understanding Services Management (p. 203-243). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Sweeney, S. (2000) Communicating in Business. A Short Course for Business English Students (Teacher's Book). Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

Anexo No. 1 (Adaptado de Sweeney [2000])

Learning Outcomes

The customer as a visitor

5. Appreciate the importance of welcoming visitors to make them feel relaxed and comfortable in a new environment.
6. Realize the need of small talk to develop good relationships and build a good atmosphere.
7. Give appropriate service, by being able to answer questions related to the business of the organization.
8. Offer assistance and listen to needs stated by customer.

The customer as a caller

1. Avoid attitudes and phrases which may block the caller.
2. Identify difficulties which lead many office workers to avoid answering the phone in English.
3. Take and leave messages.
4. Illustrate a very service-minded person and contrast with a totally bored and disinterested receptionist.
5. Ask for and give repetition.
6. Set up appointments.
7. Use polite phrases that typify a formal-minded approach.
8. Change appointments.
9. End a call.

What are we talking about?

Class discussion: The following questions have been designed to elicit previous knowledge on the subject.

1. What is customer service?
2. What is excellent customer service?
3. What is bad customer service?
4. Do you have a customer service department at your work?
5. What do people say when they go to customer service? Or to you?
6. What do you say?
7. Do you have a customer service department?
8. Who do customers talk to when they want to complain? What do you say?

The Customer as a Visitor (Adaptado de Sweeney [2000])

Welcoming clients involves making them feel relaxed and comfortable in a new environment.

What happens when a visitor arrives with an appointment to visit an organization?

- goes to reception.
- introduces him/herself/states reasons for visit.
- is taken to/met by the right person.

What are the typical stages of the first meeting?

- Welcome and introductions
- Small talk/settling in
- Preliminaries/plan for the visit
- Discussion

What conversations take place?

- offer of coffee or refreshments
- questions about the trip
- first or previous visits

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

- length of stay
- special needs and interests
- other small talks (the weather, arrivals, places, hotels, meals, time of the day, entertainments, etc.)

Small talks develop good relationships and a good atmosphere.

In order to give an appropriate service, the receptionist must be ready to answer questions related to:

Official organizations

- embassies
- consulates
- government offices and agencies

Commercial offices

- travel agents concerned

Marketing consultants

- Import and Export offices

People

- colleagues
- citizens from the country

Tapescript

Len: Hello, my name's Len Ewing. I've got an appointment...

Luisa: Oh hello Len, I'm Luisa Caldos. We've spoken on the phone a couple of times. Nice to meet you.

Len: It's nice to be here.

Luisa: Oh- let me take your coat.

Len: Thanks.

Luisa: Oh, Here's Jack, this is Len, he's just arrived.

Jack: Hello, Len. Nice to meet you...and welcome to Evco.

Len: Thanks.

Jack: Is this your first visit to ...?

Len: No, I've been to Los Angeles two or three time, but it's my first visit to Seattle.

Luisa: Len, let me get you a drink.

Len: Yes, I'd like some tea, if possible, thanks.

Luisa: Sure. With milk or lemon?

Len: With lemon, please-and sugar.

Luisa: Sure.

Jack: Did you have a good trip?

Len: Absolutely, no problems.

Jack: That's good. You did fly, didn't you to Vancouver?

Len: Yes, that's right, then, I drove down here.

Jack: Oh that's good. Seattle can be a little wet at this time of the year... you'll have to come back in the summer.

Len: Oh, I'd like that. I always like coming to the U.S.- and oh! A little problem! I need some fish. Can you advise me? I always take back some fish, some Salmon.

Jack: Oh yes, King Salmon.

Len: And pickled herring too, in tomato sauce and the other one with onions and dill and pepper. Can you suggest a good place to get some?

Luisa: Salmon? It's always wonderful... the airport might be the best place. And the herring too.

Len: Okay, I'll have to get to the airport early. If I'm late, I might miss the plane. I can't go home without the fish!

Jack: No certainly not. Well, we'll get you some for lunch anyway!

Luisa: Okay, here's some tea.

Len: Oh, you're very kind.

Jack: So, apart from fish, can I explain the program- I think we sent you an outline for the day- if you agree, we could start with a video which explains some of our services and then we could have a look at a few reports ...

The focus on the next conversation is on offering assistance and stating one's needs.

Tapescript

Peter: Yes, that's right. I'm a little early. I can wait a few minutes.

Stephanie: Well, can I get you a drink of something-some coffee or some tea perhaps?

Peter: No, I'm fine thanks-but there is one thing- I'd like to send a fax-it's rather urgent.

Stephanie: Yes, of course. Shall I show you to the machine or do you want me to take it.

Peter: Oh yes, that would be better- and here's the number.

Stephanie: Fine. Would you like a newspaper to read?

Peter: No, it's okay- I can prepare some work while I'm waiting.

Stephanie: Right, I'll get this off for you.

Peter: Thanks. Oh-one other thing, I need to send some flowers to my ex-wife. Today is the fifth anniversary of our divorce. She didn't like all the traveling I did. I think some flowers from Australia would be rather appropriate, don't you?

Stephanie: Er, perhaps! OK. I'll get you a number for Interflora or something like that. Maybe you have a special message you'd like to send with the flowers?

Peter: Yes. I'll think of one.

Stephanie: And this evening, will you need a cab to your hotel?

Peter: No, it's only five minutes. I'll walk.

Another conversation with focus on offering assistance and stating one's needs.

Tapescript

Visitor: Hello, my name is Jim Linden from Amtel. I've got an appointment with Sandra bates.

Receptionist: Oh yes, Mr. Linden. Welcome to Datalink. Ms. Bates will be here in a few minutes. She's in a meeting that's just ending. Can I get you something to drink?

Visitor: No, thanks, I'm fine. Er, but I wonder if I could use a phone?

Receptionist: Yes, of course. And anything else ...if you need to send a fax or anything...

Visitor: No, it's okay, just the phone.

Receptionist: Right, well you can use this one.

Visitor: Thanks. Allo...(a few minutes later)

Receptionist: Au revoir. Thank you very much.

Visitor: Not at all. If there is anything else you need, please ask.
Anything...

Receptionist: Yes, I was wondering how far it is to the station?

Visitor: It's about two miles-ten minutes by taxi. Should I get you one?

Receptionist: Um, yes, thank you. That would be good. Can we say four o'clock?

Visitor: Fine. I'll do that. Oh, I think Ms. Bates is free now. Shall I take you to her office?

Receptionist: Please, thanks.

The Customer as a Caller (Adaptado de Sweeney [2000])

This dialogue pretends to show some phrases where a hostile person blocks the caller.

Tapescript

TGC: Bonjour, ici La TGC

Walter Barry: Good morning, Walter Barry, calling from Dallas, Texas. Could I speak to Monsieur Le Grand , please?

TGC: Who's calling please?

Walter Barry: I'm sorry- Walter Barry, from Dallas.

TGC: RR, what is it about please?

Walter Barry: Well, I understand that your company has a processing plant. My own company, LCP;, is a leader in safety from leaks in the field of chemical processing. I would like to speak to M. Le Grand to discuss ways in which we could help TGC protect itself from such problems and save money at the same time.

TGC: Yes, I see. Well, M. Le Grand is not available just now.

Barry Walter: Can you tell me when I could reach him?

TGC: He's very busy for the next few days-then he'll be away in New York. So it is difficult to give you a time.

Walter Barry: Could you ask him to call me?

TGC: I don't think I could do that- he's very busy right now. Walter Barry; Could I speak to someone else, perhaps?

TGC: Who in particular?

Walter Barry: A colleague for example?

TGC: You are speaking to his personal assistant. I can deal with calls for M. Le Grand.

Walter Barry: Yes, well...er... yes ... Could I call him tomorrow?

TGC: No, I am sorry he won't be free tomorrow. Listen, let me suggest something . You send us details of your products and services, together with references from other companies and then we'll contact you.

Walter Barry: Yes, that's very kind of you, I have your address.

TGC: Very good Mr. ere r...

Walter Barry: Barry, Walter Barry. We look forward to hearing from you.

Walter Barry: Thank you . Goodbye.

As we can see in this dialogue, the secretary instead of carrying out her task competently, she is a little rude (She consistently forgets the caller's name) If she really thinks it is okay for the caller to send information about his product, she could have suggested this at the beginning and waste so much time.

How would you improve this conversation?

Could I leave a message?

Many people usually do everything possible to avoid answering the telephone in English. For obvious reasons, using the phone has special difficulties.

First, because the language used on the phones in the business context is fairly restricted.

Second, with increased practice, confidence develops and so does efficient performance.

Third, it is possible to control what happens in a telephone conversation, to ask the caller to callback, to ask for repetition, to ask the other person to speak more slowly, to check and summarize information.

TAKING AND LEAVING MESSAGES

Tapescript

- Media: Hello, Media Publishing, good morning.
- Gerda Hoeness: Oh hello. My name's Gerda Hoeness, from Frankfurt. I'd like to speak to Mr. Stefan Pavlov, please.
- Media: Oh, I'm sorry- Mr. Pavlov isn't here at the moment. Can I er... could I have your name again, please?
- Gerda Hoeness: Yes, Gerda Hoeness, that's G – E – R – D – A - Gerda and Hoeness, spelled H – O – E – N – E – S – S.
- Media: Yes, Ms. Hoeness, from Frankfurt?
- Gerda Hoeness: That's right. Could you ask him to call me when he has a moment?
- Media: Yes, I'll ask him to do that. Does he have your number?
- Gerda Hoeness: Yes, I think so, but in any case it's 49-69-75-45-22.
- Media: I'll repeat that 49-69-75-45-22.
- Gerda: Correct.
- Media: Okay, thanks for calling. Mr. Pavlov will call you later today.
- Gerda: Oh that's very good. Many thanks.

The purpose of the following dialogue is to illustrate a very service-minded person that works at a customer service department for a computer software company. This is a formal dialogue where assistance is required.

Tapescript

- Tomasina: Hello, my name's Tomasina Harás, thank you for calling Altona, How may I Help you?
- John: Hello, my name's John Curly, that's C – U – R – L - Y, John Curly. I'd like to talk to Fred Roper, please.
- Tomasina: Okay, well I'm sorry but Fred's on the line right now. Can I take a message or perhaps I can help you?

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

- John: Yes, please. Could you tell him that I called –and that the fax he sent me was illegible, so could he take a copy of the original and send it by regular mail.
- Tomasina: Sure. Does he have your address?
- John: No, I'd better give it to you. It's Auto Matrix, 270 Stratford Road East, Boston, Massachusetts 02146.
- Tomasina: Let me check that, John Curly, Auto Matrix, 217...
- John: No, 270 Stratford Road East,
- Tomasina: Right, okay, 270 Stretford Road?
- John: No, Stratford- S – T – R – A – T – F – O – R – D Road East, Boston.
- Tomasina: 02146.
- John: Correct.
- Tomasina: Okay. May I have your phone number too?
- John: Yes. It's 6117 399 5576.
- Tomasina: OK. Thanks. I'll get the message to him and he'll do that today.

The following conversation shows a totally bored and disinterested receptionist who does not use “active listening” making no response, giving no repetition or encouragement and a clearly dissatisfied customer.

Tapescript:

- Angela: Hello.
- Paul: Computer Services?
- Angela: Yes.
- Paul: It's Paul Manson from Product Support. I have a problem with the E—mail on my machine. Um...I've been trying to send a document file to Italy and I Keep getting the message back that it's been returned. Returned mail (pause) I don't understand why (pause) . The colleague in Italy asked me about FTP... File Transfer Protocol? I don't know if we have that. I was trying to send my document as an attachment...um...but it hasn't worked...hello?
- Angela: Yeah...what? Italy, you said?

Paul: Yes. What about this FTP...what ... why do you think it isn't working?
Angela: Just a minute. I've got to talk to someone here...wait a minute...I'll get Alex to call you back sometime this afternoon. What's your number?
Paul: What? It's 6681. Listen...this is urgent. (fade)

Asking for and giving repetition

In this conversation a Malaysian woman calls the Human Resources office of an American company to ask about a job interview for a position in a new office.

Receptionist: Good morning, Michigan Insurance, how can I help you?
Kit-Mee Leung: Hello. My name is Kit-Mee Leung. I recently wrote to you about an interview date, but I haven't had any reply.
Receptionist: I'm sorry, could you repeat your name please?
Kit-Mee Leung: Yes, Leung. Kit-Mee Leung.
Receptionist: Can you spell that, please.
Kit-Mee Leung: L – E – U – N – G. Leung. And Kit-Mee is K – I – T - hyphen - M – E – E.
Receptionist: I see. And who did you write to?
Kit-Mee Leung: To Mr. Malley in Human Resources.
Receptionist: I beg your pardon-I didn't catch that.
Kit-Mee Leung: To Allan P. Malley, or Malley- Human Resources Department.
Receptionist: Oh yes. Did you suggest an interview date?
Kit-Mee Leung: Originally I had a date for May 12 but I had to ask you to change it. I wrote requesting any day between May 14 and 17.
Receptionist: So- you could not come on May 12- you asked for May 14 or 17?
Kit-Mee Leung: Not exactly. I asked for any day between May 14 and 17.
Receptionist: OK. I've got that now. Could you hold on, please?

Why might someone ask for repetition?

- 1- Because of unfamiliarity with a foreign name. "Sorry, could you spell that, please?"

- 2- Because of too many numbers spoken too rapidly, with a noisy environment. "I'm sorry I didn't catch the dimensions. Can you repeat them more slowly?"
- 3- Because there could be some technical information given to a non specialist. "Sorry, I don't understand." (Can you explain that?)

SETTING UP APPOINTMENTS

Tapescript

Receptionist: Good morning, Swallow Exports, how can I help you?

Vladimir: Hello, Vladimir Kramnik calling from Moscow. I wrote to Ms. Hannam last week and she sent me a fax suggesting I call to make an appointment ...er...for me to visit her in Miami. We need to discuss the renewal of a distribution contract.

Receptionist: Oh yes, I'll put you through to Ms. Hannam's secretary. Hold on, please.

Secretary: Hello, Mr. Kramnik. Thanks for calling. Now, when would be good for you?

Vladimir: Well, in fact I can come almost any time next month, and probably towards the end of a week would be best for me.

Secretary: I see. Well how about the week beginning June 24th? Ms. Hannam is away during the middle of the month, so either the end of June or the first week of July would be best.

Vladimir: Well, could we make it earlier, then? I mean- early in June? How about the week beginning the 3rd ?

Secretary: Er ...let me see...Could we say Thursday the 6th?

Vladimir: Yes, that's all right. What time should I come?

Receptionist: Well would you plan to arrive in Miami that day, or come the night before and stay in a hotel?

Vladimir: Oh I think it would be better to arrive the night before and meet early in the day. Then I think I'd plan to leave the same day.

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

- Secretary: Well, I'm sure Ms. Hannam would like to meet you for dinner on Wednesday evening so...
- Vladimir: That would be nice.
- Secretary: Well, shall I send you a fax confirming this, then you can fax me with your flight details. Oh, I'll...I'll make reservation for you at a hotel in downtown Miami and send you the details of that too.
- Vladimir: Oh thank you very much, that's very kind.
- Secretary: Not at all. Is that everything?
- Vladimir: Yes, I think so. I look forward to your fax. You have my number?
- Secretary: Yes, of course. Thank you very much for calling. Mr. Kramnik. We look forward to seeing you next month.
- Vladimir: Thank you. Goodbye.
- Secretary: Goodbye, Mr. Kramnik.

POLITE PHRASES THAT TYPIFY A FORMAL-MINDED APPROACH

How can I help you?

Hold on, please.

Thanks for calling. Now, when will it be good for you?

Could we say Thursday the 6th? Would that be okay?

I'm sure Mr. ...would like to meet you for dinner on Wednesday evening so ...

Well, shall I send you a fax (e-mail) confirming this, then you can send one back with your flight details.

Thank you very much for calling. Mr. ...

We look forward to seeing you next month.

CHANGING APPOINTMENTS

The structure suggested for changing appointments is as follows:

1-Refer to the original appointment

“We were supposed to meet...”

2-State the problem-> Need for change

“I’m sorry. I really can make it.”

3- Make a new appointment.

“Can we meet some other time?”

4- Confirm.

“See you Thursday then.”

HOW TO END A CALL

When ending a call

1-Repeat details, confirm agreements, send a fax.

2-Ask “*Is that all?*” Or “*Anything else?*”

3-End with a small talk to build and maintain a friendly relationship. Keep it brief.

4- If necessary make a polite excuse, say you have a meeting, offer to call back later.

Tapescript

Catherine: Well, on the phone, you need to check everything- or a lot of things- to avoid misunderstandings. You should repeat details, specifications, times, spellings, dates, all sort of things. Prices, even. And if you make agreements, you should confirm them. I think it’s best to end calls with some sort of checks or confirmation. You might even ask for a fax or email information.

Man: Yes, that’s pretty common. What else would you include at the end of a phone call?

Catherine: Well, there's checking that there's nothing left to say. How many times does it happen that you put the phone down and then say "Oh I forgot to say such and such" or "I meant to ask about something else." You have to call back- it's such a waste of time. You can usually avoid that if one of you says something like "Is that all"? or "Anything else?".

Man: Okay. And do you think the business phone call is very strictly about business?

Catherine: Well in a sense, yes, small talk can be very important- and it is all business. There's usually a bit of small talk in phone calls, even if it's just a comment on the weather- or how someone is, or your last trip away. It's easy to underestimate the importance of small talk... You have to learn to feel confident with it.

Man: Why do you think small talk is so important?

Catherine: Well it helps to build and maintain relationships. There are dangers though- it should be kept brief.

Man: And how do you get off the phone when the other side is talking about the weather for ages...and you don't want to be rude?

Catherine: Oh yes, that can be difficult. I think it's best to interrupt politely, say you have to go somewhere. You can say "Yes, we'll have to talk again soon. I'd really better go now. I have a meeting in five minutes," or something like that. If it's a customer you can offer to call back later if there's anything else to discuss.

TALLER CONCURRENTE

**DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS**

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS

MSc. Enrique Víquez Fonseca¹⁴

Las teorías sobre el tema gerencial son abundantes y dispersas. Sin embargo, comienza a tomar fuerza la convicción de tener una base sólida de valores, principios éticos (“*ser*”) sobre los cuales fundamentar esas teorías y cimentar de manera parcial las habilidades gerenciales (“*conocer*” y “*hacer*”).

La construcción integral de un perfil de gerente (a) exitoso (a) se da únicamente en la intersección de los conjuntos *ser*, *conocer* y *hacer* lo cual permitirá (teóricamente) construir la competencia laboral requerida para el trabajo cotidiano. Por tal motivo, los temas tratados durante los talleres del I Congreso Nacional en Administración de Oficina sirven para establecer y reconocer momentos de reflexión, así como para sensibilizar a los asistentes. Se considera que lo anterior permite conducirse por la vida. *Todo proceso de cambio inicia en uno mismo y se logra únicamente cuando se tiene el deseo¹⁵ para hacerlo, fundamentalmente con el desarrollo del autoconocimiento.*

Se advierte además, que el tema desarrollado pese a ser “enfocado” a gerentes (as) es también del interés de todas las personas, debido a que las habilidades se necesitan también para administrar la vida personal, los hogares, la iglesia, el grupo de amigos entre otros, recuérdese que “...*la administración es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades*”, como se indica en el libro *Historia del Pensamiento Administrativo* ¹⁶.

¹⁴ Área de Administración. Docente Escuela de Secretariado Profesional

¹⁵ Stephen R. Covey en su famoso libro “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, dice que solo mediante la conjugación del conocimiento, la capacidad y sobre todo el **deseo**, se puede construir el hábito para ser una persona altamente efectiva.

¹⁶ Claude S. Jorge y Alvarez Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall. México 2005.

Es oportuno indicar que, cuando se revisa la Teoría de la Organización y se integran experiencias laborales, estudios realizados o simples ocurrencias, se encuentran varias escuelas y los enfoques de pensamiento administrativo que sugieren recomendaciones para quienes ocupan cargos de jefaturas y facilitan “*las mejores prácticas gerenciales*” y con ello un desempeño eficiente de la empresa independiente de su naturaleza. Lo anterior, también es aplicable a quienes los asisten. Sin embargo, muchas de esas recomendaciones se han visto como “recetas”, que en algunos casos funcionan, por una rigurosa aplicación, o una esmerada supervisión para que las cosas se dieran conforme a lo planeado.

Independientemente de una u otra práctica, el medicamento logra su objetivo principalmente cuando hay voluntad, disposición y sobre todo fe por parte de las personas de los diferentes niveles de la organización, de que todo saldrá conforme su deseo y por lo tanto hacen acciones y toman decisiones que satisfacen los requerimientos de sus clientes, son conscientes que con ello se logra; además, aumentar el nivel de eficiencia institucional y de paso su satisfacción personal por el deber cumplido.

Por tal motivo, a las empresas le sucede lo mismo que a las personas, el medicamento indicado puede funcionarles o no y eso tiene su origen en diversas causas que deben estar individualizadas en cada uno de los casos; pero, depende principalmente del deseo y la fe que se tiene de que la receta va a funcionar y las cosas van a salir conforme a lo previsto.

Efectivamente si no hay fe, disposición, voluntad, ni deseo de curarse, la enfermedad estará permanentemente en el cuerpo del paciente hasta que la persona muere. Todo es un asunto mental, de tal forma que tener fe es crecer incondicionalmente, es dar el primer paso para generar una transformación personal, ya que la energía sigue al pensamiento y si de corazón nuestro deseo es cambiar, pensar en que se puede lograr, nace desde la competencia una “*necesidad sentida*”, la necesidad del aprender a aprender, aspecto clave a tratar en la etapa del autoconocimiento.

En las empresas, las recetas reciben diferentes nombres: *Reingeniería*, *Calidad* (calidad total, círculos de calidad, cero defecto, ISO-9000 etc), *Kaizen*, *Tournarround*, *Resizing*, *Benchmarking* y más recientemente *Organizaciones Inteligentes*, *Cuadro de Mando Integral*, *Gestión del Conocimiento* y la última moda administrativa es el concepto de *Redes*. Las redes son entramados de vinculaciones e interconexiones entre personas, organizaciones, sociedades y naciones que permiten realizar un proceso de comunicación masiva, generando con ello sinergia y por supuesto un mayor aprovechamiento de los recursos¹⁷.

Algunas recetas son nuevas, otras son modificaciones a las ya existentes, pero todas están cargadas de recomendaciones de lo que se debe hacer en la empresa para satisfacer los requerimientos de los clientes, estableciendo alternativas de solución a los problemas planteados. En el mejor de los casos estas recomendaciones surgen de las reuniones, encerronas, cursos, talleres y seminarios que se organizan en las empresas con el fin de lograr esos ansiados cambios y alcanzar el éxito, en otros son simple ocurrencias.

Lo cierto es que no existe una receta milagrosa para curar todas las dolencias detectadas en el hombre o la mujer, así como es importante decir que la receta exitosa de una empresa no necesariamente pueda ser valiosa para otra. Cada organización tiene sus características y emprende que deben darse desde su seno, sin menospreciar la experiencia de otras empresas que pueden ser adaptadas a sus particularidades.

Independientemente de uno u otro asunto, lo que sí debe procurarse es que la medicina que se recomienda tanto para las personas como para las empresas sea integral. Por tal motivo, a nivel empresarial, la persona que ocupa puestos gerenciales debe tener un pensamiento sistémico que le permita encontrar soluciones a sus problemas; que le permita ver las interrelaciones que existen entre todas y cada una de las unidades organizativas del conjunto y tomar conciencia sobre las características principales de su empresa, para poder

¹⁷ Sobre este tema recientemente tuve acceso al resumen de un libro llamado *Wikinomics*, del Editorial Hardcover, publicado en diciembre del 2006. Página web: <http://www.resumido.com/es/libro.php/439>

definir estrategias de mejoramiento continuo. Este cometido se podrá lograr únicamente si cuenta con la colaboración del elemento que está presente en todos los procesos de la organización: su recurso humano.

La búsqueda de respuestas en el interior de la organización y de la persona, forman parte de las ideas de Allan Downs autor del libro *Los Siete Milagros del Management*¹⁸ el cual indica que en nuestros tiempos resulta poco certero dar recetas para las empresas por las siguientes razones:

- Las personas que ocupan puestos de dirección enfrentan un ambiente en el que los cambios suceden a una velocidad sin precedentes. De allí que muchos métodos y principios administrativos construidos en empresas que se desarrollaban en un mundo más estable y previsible, hoy quedan obsoletos.
- La organización moderna, si bien es cierto, puede analizar las experiencias de otras empresas homólogas o no, debe partir de su propia realidad la cual es única. Por tal motivo, las organizaciones de hoy día deben aprender y reaccionar rápido, su naturaleza es muy diferente a las demás, por lo que deberán ser dirigidas por personas que saben poner en tela de juicio las ideas convencionales, aprovechar a fondo los conocimientos de la organización y hacer los cambios necesarios.
- Precisamente por la naturaleza única de cada empresa se debe fomentar una cultura de aprendizaje, en la que los integrantes de la organización acumulen conocimientos sistemáticamente y los compartan con sus compañeros para mejorar su desempeño. Para ello deben promover una eficiente gestión del conocimiento a partir, primero, del reconocimiento del potencial humano.

Satisfactoriamente, lo anterior se convierte en una importante reflexión, ya que efectivamente los problemas de las empresas son únicos, porque son únicas las personas que allí laboran. Para lograr el éxito organizacional lo primero que debe hacerse es fomentar el éxito de cada uno de los colaboradores de la empresa ya que de ellos (as) depende la vida organizacional. Por tal motivo, se

¹⁸ Downs Alan. Los Siete Milagros del Management". Prentice Hall. España 2000.

reviste de gran importancia lo que dice Juan Carlos Cubero en el prólogo del libro *Los 7 Milagros del Management*:

La tesis de Alan Downs, de que el éxito empieza por uno mismo y por su interior, es muy necesaria para nosotros en estos momentos. El Management ha abusado del raciocinio, de la frialdad de considerar la empresa como una maquinaria.

En el siglo XXI aprenderemos que se trata de un organismo, un conjunto de seres vivos que puede generar sinergias o hacerse la vida imposible, y que el clima laboral provoca entre un 30 ó 40 por ciento de los resultados de negocio.

Una dirección más humana, más ética y a la vez más productiva, sería un auténtico "milagro" en muchas compañías, pero si esto no se consigue, la supervivencia de la empresa corre el más serio de los peligros." (Downs 2000: Pág. XV).

Aunado a esto, otros autores coinciden en que la transformación personal es previa a todo cambio de tecnología o de proceso o, al menos, simultánea, ***nada se logrará sin transformación personal*** indicaba el Dr. W. Edwards Deming, uno de los grandes teóricos sobre el tema de la calidad basado en la implementación del Método Gerencial Deming¹⁹, que constituye la implementación de catorce pasos y evitar siete enfermedades mortales que, según el autor, pueden suceder en las empresas.

Actualmente, se continúa con la idea de transformar las organizaciones para incursionar con éxito en los negocios del futuro, advirtiéndonos que estas adoptarán una nueva ética, nueva tecnología, nuevas formas de trabajo y por ende, nuevas formas de pago. Transformación empresarial que nunca debe detenerse, ya que de lo contrario sería un síntoma de estancamiento social. Sin embargo, habrá que dar soluciones creativas a los nuevos problemas.

Lastimosamente en los albores del siglo XXI se sigue en la búsqueda de viejas recetas para las nuevas enfermedades. Los directores, gerentes, jefes, supervisores, encargados, secretarias, auxiliares y consultores pasan horas abocados leyendo catálogos de tecnología de última generación. Revisando y reformulando procesos para lograr los cambios en las organizaciones, desconociendo o dándole poca importancia, a que las respuestas están dentro de las mismas personas. Lo anterior, indica que a la persona se le debe dar la

¹⁹ Walton Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia 1992.

oportunidad de encontrarse consigo misma, para luego poner su talento en beneficio de la organización. Sin embargo, filosofar en la empresa y en la vida diaria, respondiendo a preguntas tales como ¿Quién soy?, ¿Qué hacer?, ¿Para qué? o ¿Cómo hacer? suena a veces ridículo y es visto por personas escépticas como una pérdida de tiempo, ya que lo común es continuar dentro de la famosa “trampa de la actividad” o el “activismo”, que consiste en hacer cosas y más cosas, sin tener conciencia ¿para qué? o ¿por qué? se están haciendo. Se desconoce cuál es la utilidad o significado del trabajo y de la vida. Las acciones se hacen por rutina, por costumbre o por mandato.

Por el contrario, quienes tienen la dicha de hacer un alto en el camino y filosofan sobre su trabajo y sobre su vida, podrían concluir que se deben hacer ajustes sobre lo que se está haciendo y; además, son conscientes de que deben dar valor agregado a las funciones que realizan en la empresa. De lo contrario, pronto serán desplazados (as) por alguien que si se preocupa por hacer eficientemente sus funciones y agregar valor a ellas.

Las personas que tienen conciencia de que el trabajo tiene una razón de ser y que puede hacerse de una mejor manera, promueve sentimientos positivos hacia la competencia del ser y maximiza el aire motivacional intrínseco, y por ende, las actividades mejoran dentro de las competencias laborales, en favor de la organización y de sí mismo, ya que esto es vinculante a su relación con la familia, los amigos y los vecinos.

Ciertamente hay paradigmas que nunca van a cambiar. Por ejemplo: la reacción en cadena de Deming indica que mejorando la calidad, se tendrá como efecto inmediato la reducción de costos, porque hay menos reproceso y menos errores. Ello genera, entonces, menos demoras y menos obstáculos, ya que habrá mejor empleo del tiempo de las máquinas y de los materiales (recordemos que este método era básicamente para industria fabril), lo cual daba como resultado que la productividad mejorara, con el fin de capturar el mercado con mejor calidad y precios más bajos para mantenerse en el negocio y proporcionar cada vez más empleos. Esto se tiene claro y constituye una máxima en producción.

Lo que no es claro es cómo se logra la colaboración y el compromiso de las personas para que contribuyan a lograr sus objetivos personales y organizacionales? ¿Cómo percatarse de hacer un alto en el camino, iniciando con el proceso de autoconocimiento, con el fin de aprovechar el talento innato en todas las personas? Ser productivo y ser; además, un hombre o una mujer de bien, así como promover acciones en nuestro propio beneficio y en el de los demás, para evitar que escriban en nuestro epitafio la leyenda *XXXX –Nació, murió y nadie sabe para que sirvió...*

Los cambios en la organización son posibles si hay un cambio a nivel personal. Para contribuir a que se dé debe promoverse el autoanálisis de las personas, que le permita auscultar su potencial para manejar ambientes de trabajo dinámicos, en constante cambio y para convivir con personas, que también por su naturaleza están en un proceso de cambio y aprendizaje permanente. Por lo que se debe aprovechar ese talento y la creatividad para generar un nuevo estilo de vida. Adoptar métodos innovadores de trabajo y plantearse nuevos objetivos y metas.

Tanto el gerente como su colaborador (a) deben actuar dentro de un marco común, que permita identificar su talento, compromiso, ingenio, conocimiento, habilidades, destrezas y sobre todo la actitud de quienes interactúan, ya que de eso depende en gran medida, que se pueda compartir la misma visión de futuro y se logren o no los objetivos institucionales.

Aceptar que el cambio inicia en el interior de cada ser humano, reconociendo que todas las personas son inteligentes, no es un trabajo fácil, ni se logra de un día para el otro.

Es todo un proceso que se inicia en primer lugar cuando se reconocen las fortalezas y debilidades que se poseen como persona y la importancia de ajustar el comportamiento a una estructura de valores y principios que sirven de guía y que se deben practicar para garantizar el éxito y permanencia, buscando un equilibrio con lo que se piensa. Se dice y se hace, tanto a nivel familiar, como comunal y empresarial. Uno de los dilemas más importantes en las organizaciones es cuando sus directores creen que el cambio en las personas se

puede dar exclusivamente aplicando fórmulas mágicas mediante programas de *coaching*, asesoría, capacitación o educación formal, los cuales son muy útiles pero no suficientes.

Debe tenerse claro que los programas no cambian a las personas, la persona es la que decide cambiar o no por sí misma y que esta decisión no se obtiene, hasta tanto se haya hecho un proceso de sensibilización para reconocer la capacidad infinita que está a su disposición.

En alguna de las clases como facilitador y al observar algunos videos con los estudiantes puedo compartir el siguiente pensamiento: *El cambio no es un asunto intelectual, es un asunto personal*, que se refiere a lo que yo hago y lo que siento. El cambio tiene que ver con la energía y cómo se aplica. Se trata de tomar una responsabilidad personal, debe hacerse cargo del cambio en lugar de que el cambio se haga cargo de uno.

Un primer paso para iniciar con este proceso es reflexionar y comprender sobre nuestra propia vida personal y de las relaciones con los demás, siendo este *proceso de sensibilización*, el inicio de una excelente práctica gerencial. Sin embargo, requiere de una modificación de conducta que permita convencerse de que esto será útil para mejorar las competencias personales y contribuir a la construcción de un estilo de vida de calidad que permita ser más comprensivo consigo mismo y con las personas con las cuales convive a nivel familiar, laboral y social.

Cuando se comienza a cambiar y a darse cuenta de la verdad se detecta que ésta es como un bisturí. Es dolorosa porque abre todas las heridas que están cubiertas por mentiras para así poder sanarlas, tal y como lo dice Miguel Ruiz en su libro, *los 4 Acuerdos*.²⁰

John Lennon mencionó: es fácil vivir con los ojos cerrados, interpretando mal todo lo que se ve... El proceso de cambio también puede hacerse mediante la lectura de libros de superación personal, que lleve a reflexionar y a

²⁰ Ruiz Miguel. Los 4 Acuerdos. México 2000.

convencerse de que “el mundo es precioso, es maravilloso y que la vida resulta muy fácil cuando haces del amor tu forma de vida...

Este tipo de literatura invita a reflexionar sobre el estilo de vida y en algunas oportunidades, por ejemplo, a aprender de la filosofía de grandes culturas que nos antecedieron. Permiten conocer, reflexionar y practicar enseñanzas como la siguiente: *si eres impecable con tus palabras, no te tomas nada personalmente, no haces suposiciones y siempre haces lo máximo que puedas, tu vida será maravillosa.*

En el ambiente administrativo existen frases célebres como *debes actuar con empatía*, lo cual es fácil decirlo pero difícil de hacer, ponerse en el lugar de otra persona es casi imposible, ¡pero no imposible!. Sin embargo, este cometido se logra hasta que la persona haya logrado entenderse a sí misma y experimenta esa transfiguración para aprender de su propia experiencia. Se debe recordar aquel viejo refrán que dice *nadie puede dar lo que no tiene.*

El viaje hecho en el taller para propiciar un proceso de sensibilización inició por reconocer el propio egoísmo, que se refleja en la desconfianza sobre las demás personas, vemos y después creemos cuando vivimos en un mundo en donde hay que *creer para poder ver* olvidándose de la vieja filosofía de Santo Tomás, que tuvo que meter su dedo en la llaga para saber que estaba a la par de su Maestro, el hijo de Dios, en quien debemos de creer profundamente y estar convencidos de que en Él, todo se puede.

Una reflexión importante es la de que todas las personas deben tratar de poseer un pensamiento flexible (pensamiento agua) que pueda ser tolerante a las diversidades, a la multitud de criterios y que éstos se deben respetar, sin que implique tener que ir en contra de su propia estructura de valores y principios, los cuales deben estar presentes siempre en el quehacer diario. De lo contrario, se actuaría como una veleta, que gira con la dirección del viento y esto no es recomendable para un gerente, ni para cualquier persona que deba tomar decisiones, ya que estas no tendrían criterio propio y podrían ir en contraposición de la visión de futuro de la empresa a la que pertenece.

Se reconoció, además, que uno de los problemas mayores que vive la sociedad es la intolerancia, la rigidez de pensamiento (pensamiento piedra), ya que cuando se tienen fijaciones y las personas se adueñan de la verdad, generan con ello discusiones estériles. Ello induce a desgastes innecesarios de energía tratando de buscar aliados que compartan “mi verdad” y se convierte en una obsesión y genera conflicto cuando otros no la aceptan, lo cual puede llegar hasta enfermarnos, a tal punto que *se llega a ser capaz de creerse las propias mentiras*, pese a que existen evidencias suficientes y objetivas, de que las cosas no son como *yo digo*.

Se debe crear conciencia en las personas que ocupan puestos gerenciales o que se están formando para ocuparlos en algún momento, que la construcción de las habilidades gerenciales se fundamenta en:

1) Aprender a evaluar los niveles actuales de habilidades (capacidad y la disposición para hacer algo) y del conocimiento de los principios conductuales (guías de comportamiento).

2. Construir habilidades gerenciales (conceptos, modelos y directrices relacionadas por ejemplo con la toma de decisiones, manejo de conflictos, comunicación de apoyo, liderazgo, motivación, etc.) validadas científicamente y que su buen uso puede garantizar el desempeño eficaz del rol gerencial, sin desconocer que las bases fundamentales son los principios éticos de cada persona.

3. Practicar las habilidades personales, ya sea en laboratorios de aprendizaje, en la vida cotidiana y principalmente en el propio lugar de trabajo.

4. Tener conciencia de la importancia de darse un espacio de auto evaluación y coevaluación, con el fin de definir las medidas correctivas y ajustar las acciones a un modelo de gestión eficientemente seleccionado.

Hoy se tiene claro que, sólo las personas abiertas y preparadas para aprender y cambiar podrán conducir planes que requieran de nueva tecnología y lleven a una reformulación de los procesos. Esas personas serán los líderes de la transformación.

Esto obliga a que las organizaciones reconozcan que el rol principal del gerente, es construir con su equipo de trabajo una visión de futuro y tomar decisiones para hacerlas realidad. Así mismo, debe ser capaz de concebir la organización desde una perspectiva sistémica. Esas características deberán estar presentes también en quienes les colaboran, ya que estas personas también deben tomar decisiones. Se debe dejar de lado prejuicios, conflictos personales y todo aquello que podría entorpecer el logro de los objetivos institucionales, de tal forma que para lograr todas estas bondades, debe iniciarse un proceso de autorreflexión que permita conocerse a si mismo, lo cual, es la base fundamental de todo proceso de cambio.

Si las personas aprenden las organizaciones también. Es decir, adquieren la capacidad de adaptarse y cambiar en forma incesante. Por lo que también, parte de las responsabilidades de un (a) gerente (a) es facilitar el aprendizaje en toda la organización, de los niveles inferiores a los superiores. De allí que las recomendaciones que se pueden dar para el desarrollo de habilidades directivas o gerenciales, también son aplicables a todo el resto de colaboradores de la organización y en general a todos los habitantes.

Para desarrollar el taller se trabajó con los datos bibliográficos del libro titulado *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*,²¹ el cual, hace una clasificación de dichas habilidades en tres grandes grupos: (1) personales, (2) interpersonales y (3) de grupo.

Las habilidades personales a su vez se subdividen en tres grandes apartados para orientar su aprendizaje: el auto conocimiento, el manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.

Con relación a las habilidades interpersonales, los autores proponen una serie de prácticas como son: hacer *coaching* y consultoría con los colaboradores y promover una comunicación de apoyo. También indican que es

²¹ David A. Whetten y Kim S. Cameron, "Desarrollo de Habilidades Directivas", sexta edición, Editorial Pearson-Prentice Hall. México 2005.

importante el desarrollo de técnicas para que las personas puedan ganar poder e influencia, motivar a los demás y hacer un manejo adecuado de los conflictos, para lo cual en su libro dan una serie de técnicas y recomendaciones.

El modelo en referencia; además, establece lo que se da a llamar las habilidades de grupo, dentro de las cuales incluyen el facultamiento y la delegación (*empowerment*), la formación de equipos eficientes, el trabajo en equipo y estrategias para liderar el cambio positivo.

Por último, según los autores existen otras habilidades que deben estar presentes en los gerentes y en las personas que les colaboran directamente a ellos (as), tales como la conducción de presentaciones orales y escritas, la forma de hacer entrevistas a sus colaboradores y la forma de cómo conducir una reunión.

El taller se desarrolló básicamente en un proceso de sensibilización para iniciar con la fase del auto conocimiento, el cual según mi tesis parte de un compromiso genuino de encontrarse así mismo, romper paradigmas e iniciar un viaje de reflexión, encuentro y crecimiento consigo mismo primero para hacerlo extensivo posteriormente a sus semejantes.

Ha de tenerse claro que en ningún momento la pretensión fue abordar cada uno de los temas aquí mencionados, por que para ello se requiere una considerable cantidad de horas de instrucción que constituyen un ciclo que inicia con la evaluación del conocimiento y comportamiento actual de cada persona. Continúa con el aprendizaje de las mejores prácticas gerenciales, luego se analizan casos de éxito y de fracaso. Posteriormente se practican las competencias adquiridas y se obtiene realimentación, para luego cerrar el ciclo, aplicando nuevas habilidades en el entorno de trabajo, que en definitiva es el modelo de aprendizaje propuesto por el libro en referencia.

Es claro que el éxito de cualquier proceso de cambio personal u organizacional radica en el reconocimiento de que sin voluntad para modificar nuestra conducta, nuestros hábitos, nuestros modelos de pensamiento, será inútil

o a lo sumo será superficial y por lo tanto no será sostenible. El cambio será exitoso si se está verdaderamente dispuesto a cambiar.

Si conoces a tú enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas. Si te conoces a ti mismo pero no al enemigo, por cada batalla ganada así sufrirás una derrota. Si no te conoces a ti mismo ni al enemigo, sucumbirás en cada batalla.

BIBLIOGRAFIA

Claude S., Jorge y Alvarez, Lourdes, (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall. México.

Covey, .Stephen R. "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva",

Downs Alan. (2000). Los Siete Milagros del Management". Prentice Hall. España.

<http://www.resumido.com/es/libro>. (2006). Wikinomics. Hardcover. Pág. 439

Ruiz, Miguel. (2000). Los 4 Acuerdos. México

Walton Mary. (2000). Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia.

Whetten, David A y Cameron, Kim S. (2005). "Desarrollo de Habilidades Directivas", Sexta edición, Editorial Pearson-Prentice Hall. México .

Taller Concurrente
LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora²²

*“Lo lamentable de la vida no es dejar de realizar su sueño,
sino dejar de tener un sueño para realizar”*

-Jesse Jackson Jr.-

Introducción

A todos se nos pide aprender, hacer y producir más con menos dinero, recursos y sin perder tiempo, ordenando las ideas y convirtiéndolas en acciones viables, pertinentes y sostenibles que permitan aprovechar las oportunidades y/o solucionar los problemas que tienen los procesos en la Organización en la cual se trabaja.

La forma organizada para obtener resultados previsibles es el diseño o formulación de un proyecto en el cual existe un entendimiento entre actores participantes para solucionar ese problema específico o aprovechar esa oportunidad. En este proceso se utilizan métodos participativos que involucren y empoderen a la población que va a ser beneficiaria del proyecto.

La formulación del proyecto puede realizarse mediante la metodología ZOPP o “Planificación de proyectos orientada por objetivos”. Esta es una propuesta hecha por la Cooperación Alemana (GTZ, 1998) y ha sido utilizada por varios cooperantes con algunas variaciones desde 1985. El ZOPP propone que para la planificación de los proyectos se sigan los siguientes pasos:

1. Análisis de la participación o análisis de involucrados.
2. Análisis de problemas.
3. Análisis de objetivos.
4. Análisis de alternativas o de estrategias.
5. Matriz de planificación del proyecto o Marco Lógico.

²² Área de Administración. Docente Escuela de Secretariado Profesional.

En adelante se realizará una descripción general de cada una de las etapas de la metodología ZOPP.

Análisis de involucrados

Con este análisis se busca establecer la participación de los diferentes actores en el proyecto, sus intereses, expectativas y posibles formas de vinculación. Se trata de determinar a la población objetivo que será beneficiaria, así como los ejecutores, posibles afectados y financiadores del proyecto. Para este análisis es necesario:

1. Identificar los grupos, entidades o personas relacionados con el proyecto que puedan verse beneficiados o afectados por el mismo.
2. Caracterizarlos con una descripción de sus características e intereses.
3. Definir categorías de ellos, tales como beneficiarios, oponentes, perjudicados, entidades financiadoras o reguladoras, entre otros.
4. Impacto de cada grupo identificado en el desarrollo del proyecto.

Otros métodos para el análisis de los involucrados son los mapas de relaciones, matriz de campos de fuerzas, análisis de interacción, análisis de los grupos destinatarios, análisis organizacional, diagnóstico participativo rápido, entre otros (GTZ, 1998).

1. Análisis de problemas

Un proyecto se plantea para resolver un problema o mejorar una situación. Por ello, es necesario que antes de la formulación del proyecto (o presentación de la matriz del marco lógico) se realice un análisis de la situación existente que sirva de base para plantear su atención con un proyecto. Esto permitirá en gran parte el éxito de la intervención del proyecto, en la medida que logrará atacar la situación inicial desfavorable.

Existen diversas metodologías para el análisis de problemas, que son aplicables en la medida que permitan al grupo beneficiario o a la entidad

responsable de la iniciativa definir claramente la situación existente antes de la realización del proyecto, y que pueda además definir los diferentes niveles de intervención.

Una de las metodologías es conocida como Análisis de Problemas y otra como Análisis Sistémico.

2. Árbol de problemas

Esta es una metodología desarrollada originalmente por la Agencia de Cooperación de Estados Unidos (AID), perfeccionada por la Cooperación Alemana (GTZ) en su método ZOPP y adoptada recientemente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como parte de la metodología del Marco Lógico.

Se trata de una técnica participativa que permite analizar el problema central, sus causas y consecuencias. A partir de una “lluvia de ideas” realizada con representantes de los actores involucrados. El análisis permite determinar los objetivos, componentes y actividades del proyecto, ya sea con la definición del árbol de objetivos o de alternativas de solución.

Los distintos pasos del árbol de problemas son:

- Identificar el problema principal.
- Examinar los efectos o consecuencias del problema principal.
- Identificar las causas del problema principal.
- Definir y seleccionar las alternativas de proyecto.

Análisis sistémico

En esta metodología se reconoce que en toda situación problemática existe un sistema social (con intervención de actores sociales), en el cual no es siempre clara la causalidad de unos factores sobre otros. Se considera; además, que toda realidad es sistémica, es decir, está compuesta por variables que se relacionan de múltiples maneras y en múltiples direcciones. Por lo anterior, esta

metodología busca definir las variables del problema más relevantes, a partir de la interrelación de las mismas y su ponderación.

Análisis de objetivos y de alternativas o de estrategias

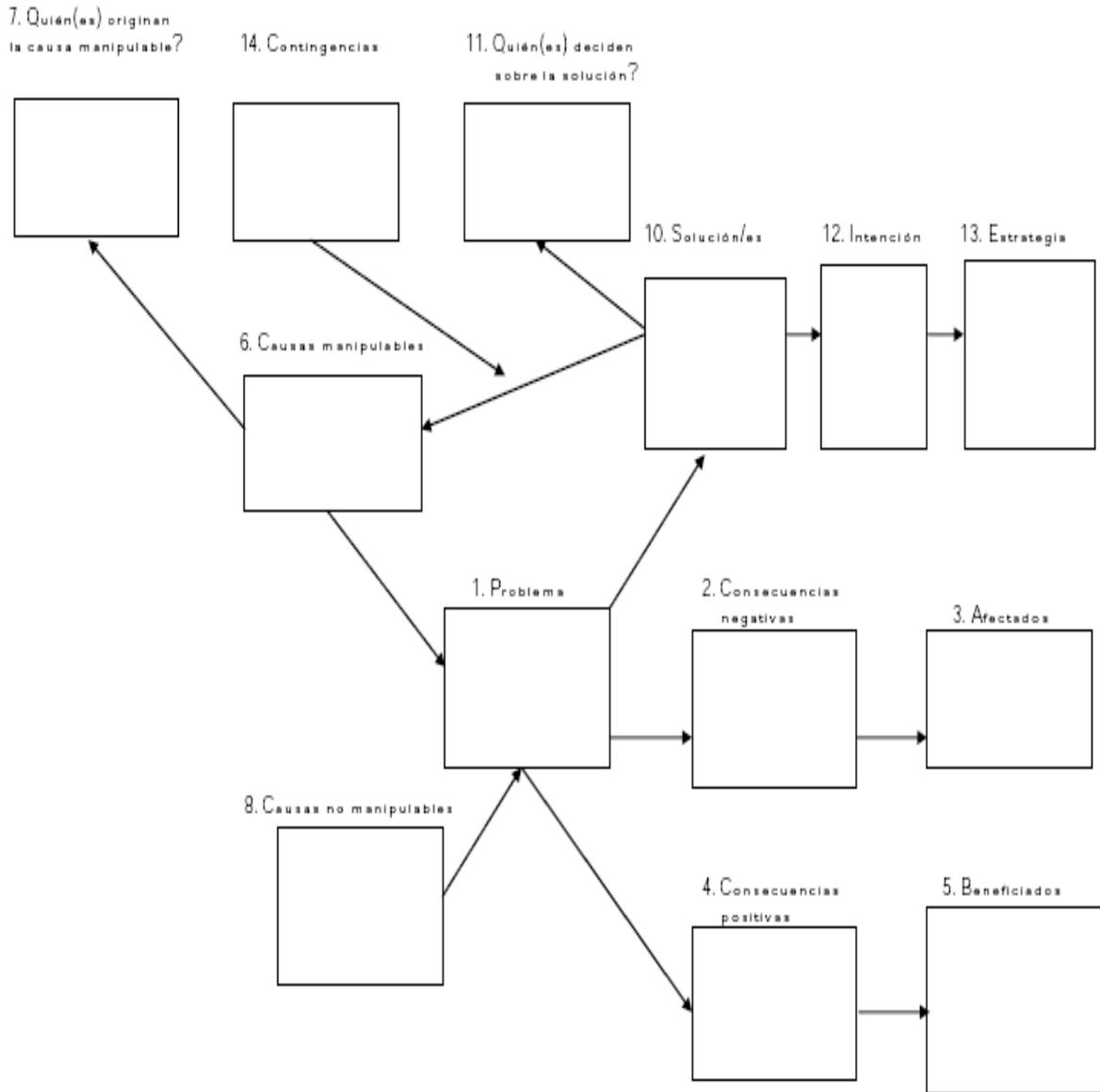
Para realizar el análisis de los objetivos y las estrategias de solución, Crowther (1997) propone el Gráfico de la PDP el cual integra el análisis de la participación o análisis de involucrados y el análisis de problemas (Figura 1).

“La Pre-Definición del Problema (PDP) es el planteamiento coherente de percepciones y de expectativas alrededor de los problemas críticos y posibles soluciones a la situación que se analiza, expresado por los involucrados y observadores de dicha solución”, (Crowther, 1997).

Según su autor, con la PDP se pretende cumplir, por lo menos en parte, con los siguientes objetivos inmediatos de evaluación:

- Crear un ambiente favorable para la discusión y cambio de la situación actual.
- Plantear el grado de importancia que tienen los problemas en cuanto a prioridad de atención.
- Crear dudas o cuestionamientos con respecto a determinadas opiniones sobre los problemas y soluciones posibles.
- Motivar a los involucrados para que propongan o innoven soluciones.
- Aclarar las expectativas de las personas sobre la viabilidad y contingencias que pueden afectar la ejecución de las soluciones.
- Revisar la consistencia del fundamento de la existencia de los problemas, y la lógica de las soluciones propuestas.

Figura 1. Gráfico de la PDP



El Marco Lógico

El Marco Lógico es un instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación. Facilita el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Puede utilizarse en todas las etapas de la planificación: programación (elaboración de planes o programas globales), identificación, formulación, monitoreo/seguimiento y evaluación posterior.

La metodología surgió en los años 70 por iniciativa de la AID (Agencia de Cooperación de Estados Unidos), como respuesta a los problemas que normalmente se presentaban en los proyectos:

1. La planificación de estos carecía de precisión, con objetivos múltiples, que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
2. Los proyectos no se ejecutaban con éxito, y no había distinción entre los factores de éxito a cargo del gerente del proyecto, de los factores fuera de su control.
3. No había una herramienta de medición de los logros del proyecto y los evaluadores no tenían una base clara y objetiva para hacer seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con el proyecto.

El enfoque supera esos problemas y ofrece unas ventajas adicionales, como por ejemplo, pensar en forma coherente y estructurada, facilitar el acuerdo entre los actores acerca de los logros del proyecto, permitir un enfoque técnico de los aspectos críticos del proyecto, acortar documentos de proyecto que de otras maneras se hacen extensos y poco concretos, y suministrar clave para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.

Este instrumento posibilita la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto, puesto que es un punto de llegada de la concertación entre actores y refleja los acuerdos sobre los objetivos que se persiguen y sobre las estrategias que se han de llevar a cabo para conseguirlos.

En la Figura 2 se muestra una matriz general del Marco Lógico (DNP, 2004).

Figura 2. Marco Lógico

Se resume en una matriz de cuatro columnas por cuatro filas y tiene la estructura que se presenta a continuación.

Descripción Lógica de la intervención). Los enunciados de lo que se pretende.	Indicadores Mediciones previstas	Fuentes de verificación Dónde conseguir la información para las mediciones	Supuestos Condiciones del entorno por fuera del proyecto que han de tenerse en cuenta.
Finalidad			
Objetivo			
Productos			
Actividades	Insumos: descripción global de los recursos que demandará el proyecto, a saber: humanos, físicos, financieros (subcontrataciones, viajes, viáticos)		

Sin embargo, con la experiencia como evaluador de proyectos de investigación, extensión y docencia en el ámbito universitario, así como en el aula universitaria, he ido construyendo una versión de Marco Lógico que contiene una serie de criterios para formular integralmente un proyecto.

II Contribución metodológica

Con base en la experiencia en el aula universitaria y como evaluador de proyectos institucionales, a continuación se presenta el instrumento para la formulación de proyectos que está inspirado en el Marco Lógico; pero que incluye

mayor cantidad de elementos que se requieren para hacer una formulación coherente, clara y concisa. Véase Figura 3.

La matriz se utilizó en los talleres sobre formulación de proyectos en el marco del I Congreso en Administración de Oficinas organizado por la Escuela de Secretariado Profesional, adscrita a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, Costa Rica.

Figura 3. Instrumento para la Formulación de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL I CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS TALLER FORMULACIÓN DE PROYECTOS INSTRUMENTO PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS Sistematizado por Dr. Juan C. Bermúdez Mora, 2007				
<p>Tema: ¿cuáles son las áreas temáticas de la Administración en las que se enmarca el problema u oportunidad que abordará en el proyecto? Título del Proyecto: ¿Se define qué se quiere o puede lograr con el proyecto para atender el problema o aprovechar la oportunidad? ¿Se identifican las variables y el objeto de estudio? ¿Se establece la relación entre el objeto de estudio y las áreas temáticas?</p>				
	Lógica de intervención	Indicadores	Metodología, fuentes, costos y condiciones	Interrogantes/Hipótesis/Justificación/Referente Teórico/Factores y Riesgos
Objetivo General	¿Cuáles son los objetivos generales que van a contribuir con la solución del problema o aprovechamiento de la oportunidad? ¿Los objetivos generales representan el propósito del proyecto? ¿Se utilizan verbos débiles?	¿Cuáles son los indicadores que permiten medir cualitativa y cuantitativamente, y de forma confiable y válida, el logro de los objetivos generales?	¿Cuál es el tipo de diseño de investigación que se utilizará? ¿Cuáles son las variables de estudio? ¿Se establece el plazo de ejecución del proyecto?	¿Cuáles son las interrogantes que definen el problema general y los subproblemas? ¿Cuáles son las hipótesis patológicas y de solución que sostienen la existencia del problema general y subproblemas antes formulados?
Objetivos Específicos	¿Cuáles son los objetivos específicos que contribuirán holísticamente con las acciones de los objetivos generales? ¿Utiliza la taxonomía de dominio cognoscitivo de Bloom?	¿Cuáles son los indicadores que permiten medir cualitativa y cuantitativamente, de forma confiable y válida, el logro de los objetivos específicos? ¿Propone al menos dos indicadores para cada objetivo específico?	¿Cuáles son las fuentes primarias y secundarias de información apropiadas para obtener esos indicadores? ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo o de recolección de datos? ¿Cuáles son las herramientas de análisis de datos que se utilizarán? ¿Cuál es el plazo de ejecución de cada objetivo específico?	¿Cuál es la justificación para realizar el proyecto en términos de su valor agregado teórico, metodológico y práctico en las áreas de estudio abordadas? ¿Cuál es su importancia, pertinencia, viabilidad, novedad e impacto?
Resultados Esperados	¿Cuáles son los resultados esperados de la ejecución de cada objetivo específico? ¿Se enumeran los resultados acorde a cada objetivo específico?	¿Con qué indicadores se puede cualificar y/o cuantificar el logro de los resultados esperados?	¿Qué condiciones externas deben darse para obtener los resultados esperados en el tiempo previsto? ¿Qué factores no son responsabilidad del operador de la acción en la consecución del logro de estos resultados esperados?	¿Se establece la posición teórica-epistemológica, es decir, la/s teorías con las que se va a trabajar, así como sus autores? ¿Se indican los conceptos y las categorías de análisis de las variables y del objeto de estudio? ¿Se indican las principales teorías?
Actividades	¿Cuáles son las actividades clave que deben realizarse, y en qué orden, para conseguir los resultados esperados, según cada objetivo específico? ¿Se agrupan las actividades que se llevarán a cabo para la consecución de los resultados esperados por objetivo específico? ¿Se indica el plazo de ejecución de cada actividad?	¿Cuáles son los recursos necesarios para realizar las actividades que contribuyen con los objetivos específicos y la acción general del proyecto?	¿Cuáles son los costos estimados por actividad en la ejecución del proyecto? ¿Cuáles son los beneficios y/o ingresos derivados de la acción del proyecto?	¿Qué condiciones previas deben darse para llevar a cabo la acción, los objetivos específicos y las actividades previstas? ¿Qué riesgos deben considerarse en la ejecución de la acción?

Fuente: Inspirado en el Marco Lógico diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo

A través del instrumento la (el) usuaria (o) podrá disponer de una serie de criterios para la formulación del proyecto. Estos son los siguientes:

1. ¿Cuáles son los objetivos generales que van a contribuir con la solución del problema o aprovechamiento de la oportunidad? ¿Los objetivos

- generales representan el propósito del proyecto? ¿Se utilizan verbos débiles?
2. ¿Cuáles son los indicadores que permiten medir cualitativa y cuantitativamente, de forma confiable y válida, el logro de los objetivos generales?
 3. ¿Cuál es el tipo de diseño de investigación que se utilizará? ¿Cuáles son las variables de estudio? Se establece el plazo de ejecución del proyecto?
 4. ¿Cuáles son las interrogantes que definen el problema general y los sub-problemas? ¿Cuáles son las hipótesis patológicas y de solución que sostienen la existencia del problema general y sub-problemas antes formulados?
 5. ¿Cuáles son los objetivos específicos que contribuirán holísticamente con las acciones de los objetivos generales? ¿Utiliza la taxonomía de dominio cognoscitivo de Bloom?
 6. ¿Cuáles son los indicadores que permiten medir cualitativa y cuantitativamente, de forma confiable y válida, el logro de los objetivos específicos? ¿Propone al menos dos indicadores para cada objetivo específico?
 7. ¿Cuáles son las fuentes primarias y secundarias de información apropiadas para obtener esos indicadores? ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo o de recolección de datos? ¿Cuáles son las herramientas de análisis de datos que se utilizarán? ¿Cuál es el plazo de ejecución de cada objetivo específico?
 8. ¿Cuál es la justificación para realizar el proyecto en términos de su valor agregado teórico, metodológico y práctico en las áreas de estudio abordadas? ¿Cuál es su importancia, pertinencia, viabilidad, novedad e impacto?
 9. ¿Cuáles son los resultados esperados de la ejecución de cada objetivo específico? ¿Se enumeran los resultados acorde a cada objetivo específico?

10. ¿Con qué indicadores se puede cualificar y cuantificar el logro de los resultados esperados?
11. ¿Qué condiciones externas deben darse para obtener los resultados esperados en el tiempo previsto? ¿Qué factores no son responsabilidad del operador de la acción en la consecución del logro de estos resultados esperados?
12. ¿Se establece la posición teórica-epistemológica, es decir, las teorías con las que se va a trabajar, así como sus autores? ¿Se indican los conceptos y las categorías de análisis de las variables y del objeto de estudio? ¿Se indican las principales teorías?
13. ¿Cuáles son las actividades clave que deben realizarse y en qué orden, para conseguir los resultados esperados según cada objetivo específico? ¿Se agrupan las actividades que se llevarán a cabo para la consecución de los resultados esperados por objetivo específico? ¿Se indica el plazo de ejecución de cada actividad?
14. ¿Cuáles son los recursos necesarios para realizar las actividades que contribuyen con los objetivos específicos y la acción general del proyecto?
15. ¿Cuáles son los costos estimados por actividad en la ejecución del proyecto? ¿Cuáles son los beneficios o ingresos derivados de la acción del proyecto?
16. ¿Qué condiciones previas deben darse para llevar a cabo la acción, los objetivos específicos y las actividades previstas? ¿Qué riesgos deben considerarse en la ejecución de la acción?

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional - ASDI (2004). Un resumen de la teoría que sustenta el método de Marco Lógico. Esta publicación puede obtenerse en <http://www.sida.se/publications>.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Oficina de Supervisión y Evaluación. (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatrix.htm>
- Crowther, W. Manual de Investigación - Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo. EUNED, San José, Costa Rica. Páginas 20-22.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia – DNP (2004). Metodología general ajustada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión y las guías sectoriales. Publicada en: <http://www.dnp.gov.co>
- GTZ (1998) Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso.
[.http://www.campo-latino.org/paginas/descargas/Documentos/GT_ZOPP-sp.pdf](http://www.campo-latino.org/paginas/descargas/Documentos/GT_ZOPP-sp.pdf)

TALLER CONCURRENTE
IMPORTANCIA DE LA ERGONOMÍA EN LA OFICINA

HISTORIA DE LA ERGONOMÍA

Licda. Carol²³

Según se expresa en varios libros del tema de origen alemán, especialmente los de la metodología “*La ergonomía es la parte de estudio del trabajo que, con la utilización de conocimientos anatómicos, fisiológicos, psicológicos, sociológicos y técnicos. Desarrolla métodos para la determinación de los límites que no deben ser superados por el hombre en las distintas actividades laborales.*”

Pero podemos afirmar que en realidad, “cada maestro con su librito”, y así aparece una definición distinta en cada autor, que no deja de ser correcta, bajo su punto de vista técnico. Pero, las definiciones muy precisas suelen ser a veces difíciles de comprender por el neófito, motivo por el cual es preferible ser menos preciso, pero dar una idea clara de la materia. “*La ergonomía es la adaptación del medio al hombre*”, por tanto, la ergonomía se aplica en todo el entorno del hombre, en el trabajo, en el hogar, en el transporte, en el deporte, etc.

NOTA:

La ergonomía en el trabajo, se suele también definir como humanización del trabajo, *confort* laboral.

¿Quién inventó la ergonomía? buena pregunta, la realidad según leemos un autor u otro, dan su origen en, países dispares, Alemania, Inglaterra, Francia, etc. Pero la realidad es otra, como aclararemos más adelante.

Ahora, si decimos quién creó las palabras, allí hay algunas dudas Pedro R. Mondelo, Enrique Gregori Torada y Pedro Barrau Bombardo (2000), en su libro *Ergonomía 1* expresan:

El término ergonomía proviene de las palabras griegas ergon (trabajo) y nomos (la ley, norma o doctrina(1)); la primera referencia a la ergonomía aparece recogida en el

²³ Instituto Nacional de Seguros. Departamento Salud Ocupacional.

libro del polaco Wojciech Jastrzebowski (1857) titulado Compendio de Ergonomía o de la ciencia del trabajo basado en verdades tomadas de la naturaleza, que según la traducción de Pacaud (1974) dice: para empezar un estudio científico del trabajo y elaborar una concepción de la ciencia del trabajo en tanto que disciplina, no debemos supeditarla en absoluto a otras disciplinas científicas, ... para que esta ciencia del trabajo, que simultáneamente a nuestras facultades físicas, estéticas, racionales y morales...

De lo que no hay duda es que fueron los ingleses quienes impusieron el tema en el mundo actual, dado que fue Murrell quien lo lanzó y se adoptó en la primera Sociedad de Ergonomía (Ergonomics Research Society), fundada por los Ingleses (filósofos, psicólogos e ingenieros) en junio de 1949.

Pero la realidad que como se dicen en muchas cosas, la ergonomía es más vieja que la injusticia. ¿Por qué? Si en profundidad, vemos, analizando que la ergonomía busca adaptar las cosas al hombre, esto debe comprender los límites del esfuerzo del ser humano para no transgredirlos y con ello dañarlo, de esto hace muchos, pero muchos siglos que las distintas civilizaciones lo hacen o hicieron consientes o no de ello. Si por ejemplo tomamos a los egipcios, quienes sin duda hicieron maravillas arquitectónicas, un pueblo capaz e inteligente, el cuál según nos vendieron nuestros viejos docentes de historia en las escuelas, primaria y secundaria, para hacer semejantes obras utilizaron muchos miles de esclavos, arrastrando grandes bloques de piedras mediante rodillos de madera en planos inclinados ¡que gran mentira! solo si pensamos con sentido común, qué tipo de suelo es el de Egipto, arenoso, salvo que hayan hecho caminos en la arena se hunde todo “y los caminos donde están”, con rollos de madera ¿Qué madera soporta la presión rodante de tantas toneladas?, ¿que madera tienen o tenían los egipcios de antaño?, palmeras por supuesto, pero no tienen la resistencia que sería necesaria. Por lo tanto, algo falla en esta teoría.

Además, de miles de esclavos, porque no hay ni hubo voluntarios para esto, por lo tanto, los obtendrían como botín de guerra, pero si los explotaban “como nos dijeron”, hasta morir, cuantos pueblos deberían someter, les hubiera alcanzado todos los de África y además por mejor ejército que tuvieron cada vez que pelearon para someter un pueblo, este presentó resistencia, mataron muchos que les quedo, los que se rindieron, y los heridos. Pocos de los heridos

sobrevivían o les eran útiles, de los prisioneros los viejos, los niños y las mujeres no son útiles como fuerza laboral de aquellos días, por lo tanto, que magro botín obtenían, lo que los obligaba a nuevos sometimientos.

Además en cada lucha por más superioridad de una fuerza tiene bajas y con el panorama plateado después de tantas luchas el ejército se tiene que debilitar y cualquier pueblo agrícola-pastor ofrece resistencia, inclusive si el debilitamiento es grande, vence.

La mentira fue muy grande, desde ya que ahora se habla del uso de palancas en el izamiento de los bloques de piedra en las pirámides, de transporte fluvial entre las canteras y las obras, etc., pero un hecho es que no se puede negar que los egipcios que no fueron tontos, sabían de la soportabilidad del hombre, de los límites a los cuales los podían someter sin que los trabajadores sufrieran daño, está claro que para trabajar les exigían grandes esfuerzos, dentro de límites tolerables, por espacio de un tiempo diario aceptable (soportable), y además no trabajaban todo el año sino que tenían un período de descanso.

Al esclavo le permitían tener mujer (un hombre + una mujer = hijos), con la cuál no hace falta explicaciones, se garantizaban nuevos esclavos en el futuro sin hacer guerras. Es decir, analizando las cosas cambian y tenemos precedentes antiquísimos de los conocimientos de los límites del hombre base de la ergonomía, desde ya se están haciendo descubrimientos constantemente en Egipto, que comprueban esto, graneros para esclavos, lo que señala que la ergonomía no la escribían pero existía en forma intuitiva o no tan así, no subestimemos a nuestros antecesores.

De Egipto también se tienen antecedentes de afecciones oculares, enfermedades parasitarias contraídas en el barro y las aguas sucias, de hecho el trabajo en determinados períodos se consideró despreciable que se legisló su ejecución solo por esclavos; de la época de Ramsés II, aparecen escritos que mencionan mejores condiciones laborales a quienes trabajan en la construcción de sus monumentos, como incentivo también se agregó atención para los que en estas tareas se accidentaran; siendo este el primer antecedente histórico de seguro médico.

Figura 1.



En Grecia, Hipócrates legó unos 70 escritos donde menciona la salubridad, climatología, fisioterapia, entre muchas otros elementos científicos, como documentos acerca de los factores determinantes de ciertas enfermedades. Su legado destaca elementos desencadenantes de afecciones tales como vientos, humedad, agua, suelo, condiciones de hábitat, los efectos de los esfuerzos y posturas, tratando las enfermedades de los mineros, tales como el saturnismo y la anquilostomiasis.

Analizando la civilización se encuentra que Roma es donde surge el derecho y, si se busca en él, se hallan antecedentes en el Digesto, en la obra de Ulpiano, Gayo, Justiniano, entre otros. En ella se observa como el derecho romano limitaba y daba responsabilidades a los amos y jefes de familia sobre las acciones de su gente, se establecieron jerarquías por tipos de trabajos (artesanos, artistas, agricultores, etc.), empleando mucho al hombre en calidad de esclavo, que trabajaba en condiciones infrahumana, donde los jornaleros eran de una jerarquía mayor.

Pero no se puede negar el gran desarrollo de la justicia, que en el caso de los trabajadores muy especializados en esa época, se vieron beneficiados por el desarrollo de tablas de ajuste, que exigían al patrón contemplar las medidas de

seguridad, tal como se registra en el Digesto a través de lo establecido entre otros por Ulpiano, Justiniano y Gayo.

Marcial, Juvenal y Lucrecio, en sus trabajos nos informan de la presencia de enfermedades en esclavos y trabajadores, fundamentalmente en la minería, referente a este tema se destaca Galeno en el siglo II A.C. En el siglo I A.C. Plinio el Viejo hace recomendaciones sobre el uso de elementos de protección personal, tales como el uso de vejigas de animales colocadas delante de la nariz para evitar respirar polvos.

En los siglos XIV y XV, tras las epidemias en Europa, surgen las invenciones que permiten expandir la industria, pero las condiciones laborales fueron negativas para la clase trabajadora. Surge el descontento que provoca las huelgas, se pierde la obra de Hipócrates y el dogma de Galeno aparece como la más serio y firme; la superstición y la religión dominan y distorsionan la terapéutica.

A comienzos del 1400 en Francia se dictaminan las ordenanzas, que tratan de reglamentar una mejora para la clase trabajadora (En 1413 y 1417 se dictaminan la "Ordenanzas de Francia"), continuando su desarrollo durante todo el siglo (En 1473 Ulrich Ellenbaf da a publicidad algunas enfermedades profesionales).

En 1556 se publica el tratado *De Re Metallica* (George Agrícola 1556), el cuál trata varios puntos de la minería, sus trabajadores y las afecciones en articulaciones,, pulmones, ojos y las que quedan como consecuencia de accidentes. Otro tratado el *De animati bus Suterrancis* (George Agrícola) también hace mención de las pésimas condiciones de trabajo de los mineros, sus enfermedades y falta de ventilación en las minas.

Once años después en 1567 (Paracelso médico y alquimista Suizo) se publica la obra de un médico suizo la cual trata las enfermedades de los mineros en especial las de los pulmones, las enfermedades del hombre que trabaja en las fundiciones y en actividades metalúrgicas y las enfermedades generadas por el mercurio.

Todo esto da una visión de lo que fue la revolución del desarrollo de la industria. Al comienzo la gente fluía del campo a la industria, a trabajar en algo más redituable, pero la precariedad de los diseños que no contemplaban los riesgos del hombre. De hecho, los operarios se accidentaban por la falta de seguridad (elementos de prevención), por ritmos de trabajo intensivos y tiempo excesivo de labor. Esto generaba gran cantidad de muertes amputaciones, gente que no podía retornar al trabajo y era abandonada en las ciudades a la buena de Dios, esto es miseria, mendicidad, robo, violencia, lo que obligó a tomar conciencia a los estados del problema.

En el siglo XVII Pasa, Citio, Pow, Mathius y Labavius trabajaron en el desarrollo de prótesis para solucionar las secuelas que dejaban los accidentes. En 1633 en Italia, más precisamente en Capri nace Bernardino Ramazzini, reconocido como padre de la medicina Laboral, (una de las bases de la ergonomía tal cual existe hoy). En su obra "*De morbis artificum diatriba*" (Bernardino Ramazzini), (enfermedades de los obreros) analiza la vida de los obreros, sus patologías y sus carencias, con un enfoque preventivo. Efectuó recomendaciones para la salud laboral, tales como; descansos en trabajos pesados o de larga duración, sobre la base de análisis de las posturas inconvenientes, la falta de ventilación, temperaturas extremas limpieza y ropa adecuada.

En 1705 se publica "*Dissetatio physico medica metallurgi morbifera*" (Friederich Hoffman) donde menciona la intoxicación plúmbica. En 1754 Giovanni Scopali impone el médico en las minas, dado que antes solo había un cirujano (el cual no era más que un habilitado con escasa formación médica).

En 1775 se estudió el carcinoma del escroto de los deshollinadores (Percival Pott). Luego Williams describió la intoxicación por monóxido de carbono, estableciendo la necesidad de una ventilación adecuada en los sistemas de combustión; como consecuencia de ello el Parlamento inglés estableció un reglamento para el trabajo en fábricas, mientras que en Francia investiga la epidemiología de las condiciones en las fábricas francesas, la vida de los trabajadores y sus familias, los accidentes laborales y sus causantes (Villermé).

Como consecuencia de ello y de movimientos de protesta que comenzaron en 1811 (Bajo la dirección de Ned Ludd se formó el movimiento llamado Luddista), se promulgó en 1841 la ley de regulación del trabajo de los niños.

En aquella época los accidentes de trabajo tenían una muy alta gravedad, las estadísticas establecieron que de cada cien accidentes doce eran mortales y trece dejaban amputaciones de uno o ambos miembros.

En 1842 (Reformas de Egwing Chadwick) aparece en Inglaterra el *Informe sobre las condiciones sanitarias de la población obrera de Gran Bretaña*, el cual, fue base de las reformas en Europa y Estados Unidos.

A principios del 1900 se publicó *Ocupaciones peligrosas* (Sir Thomas Oliver), y luego *Enfermedades Propias de los oficios*, que hizo que la medicina laboral se difundiera por el mundo, provocando la aparición de grupos médicos dedicados a la especialidad laboralativa.

En el comienzo del siglo XX, con todo su estallido técnico (barcos a vapor, trenes a vapor, el automóvil, el aeróstato, el avión, en un mundo turbulento políticamente), estalla la primera guerra mundial. Y allí entre la tragedia, el deporte, romanticismo, aristocracia hace aparición en su debut, la aviación militar, primero mediante la observación desde globos cautivos desde donde, observadores en sus canastas dan las posiciones enemigas y guían la artillería, pero esto no dura muchos pues son fáciles blancos, grandes e inmóviles, de los fusiles, entonces entran los aviones de los aristócratas y riscos, los cuales con su movilidad observan, fotografían al enemigo, para dar la información en su retorno a la base que luego es usada por los estados mayores y artillería.

Al comienzo todo era un juego deportivo, cuando se cruzaban con un enemigo se saludaban como en cualquier contienda deportiva y caballeresca. Pero, la crudeza de la realidad quiso quizás que alguien, harto de la hipocresía, o por rencor sacara un revolver y disparara al piloto enemigo. De más esta pensar que al día siguiente fue un fusil, de allí a las ametralladoras con las que se armaron hubo poco tiempo.

Primero el piloto conducía la máquina voladora, observaba y fotografiaba, ahora se agregó, por el miedo a ser derribado junto con la necesidad de ver al

enemigo antes que él a uno, disparar las armas. Muchas cosas a la vez para aviones de papel preparados para la acrobacia, parte de la galantería aristocrática.

Para no ser derribado entonces, era necesario tener la cabeza (vista) levantada, lo que obligó a mejorar la palanca de mando y aumentar sus dimensiones, pero los instrumentos no podían quedar debajo o dentro del habitáculo del piloto, era necesario levantarlos y agruparlos de manera que con un golpe de vista pueda leerlos y saber como estaba de combustible, presión de aceite, temperatura de motor, altura, etc., etc. Una vez hecha la reubicación, apareció que los instrumentos eran poco legibles, generando la necesidad del color que se pintaba, el diseño de la escala, tamaño de las rayas, forma color y tamaño de la aguja indicadora, forma y tamaño de las letras y números, además de su color contrastante, iluminación de estos en vuelos nocturnos o con escasa iluminación.

El arma primero disparaba sobre el ala superior, luego a través de las hélices y por último a través del eje del motor, teniendo que diseñar en cada caso un gatillo disparador apropiado a la posición y hombre.

Se tuvo en cuenta la forma y el tamaño del asiento en base al piloto, en pocas palabras de un aeroplano deportivo diseñado en un tablero sin conocer quien y como lo usará se paso a un diseño considerando al piloto. De tal modo, el primer avance a la ergonomía moderna quedó hecho.

Termina la primera guerra mundial. En el plano político nadie quedó conforme. Fue una paz falsa, todos sabían que otra guerra era inevitable, mientras en 1919 el tratado de Versalles establece, en su fracción XII, los principios que regirán a la Organización Internacional del Trabajo, creada con la finalidad de establecer justicia social, mejorar las condiciones de trabajo, entre muchas otros objetivos, (esto da un gran impulso a la medicina laboral). Este es un verdadero origen de PSICOLOGÍA LABORAL como ciencia que estudia e investiga, al hombre en el trabajo sus relaciones con los demás, su adaptación al medio laboral.

Continuando con la aviación, la enseñanza de la primera gran guerra fue que la aeronave que pudiera volar a mayor altura tenía una gran ventaja sobre el oponente, al caer en picada el enemigo tenía dificultad para detectarlo y cuando lo hacía era tarde teniendo dificultad para escapar de alguien que le venía apuntando en picada (como en los viejos dibujos animados el gato corre para todos lados mientras la abeja cae sobre él para clavarle el aguijón).

Este motivo hizo que obtener aviones que tuvieran mayor techo de vuelo era crucial, el avión lo obtenía pero el piloto, se congelaba por la altura (a 10 000 metros puede haber -50°C , entonces surge el diseño de ropa acorde al problema. Luego a esa altura la densidad del aire y contenido de oxígeno comenzó a ser a solucionado. De manera que, tras solucionar un problema, aparece otro. La temperatura del aire la necesidad de cerrar los habitáculos del piloto dando lugar a las cabinas, culminando los alemanes con las cabinas presurizadas.

Este desarrollo llevó consigo mucho trabajo, la muerte de muchos pilotos de prueba, en EE.UU., Alemania, Japón, Rusia, Inglaterra, Francia, Italia, etc. Pero dejó una cantidad enorme de datos sobre los límites de la soportabilidad del hombre.

En víspera de la Segunda Guerra Mundial estalla la Rusa-Finlandesa y allí surge otro caso para conversar: la técnica de derribo de los Finlandeses que con aviones de la primera guerra se enfrentaba a los Rusos con aeronaves muy superiores con tren retráctil. Los pilotos finlandeses provocaban a los rusos sobrevolando sus aeropuertos, estos al verlos se dirigían a sus aeronaves, para remontar vuelo, luego se agachaban para retraer el tren de aterrizaje dado que el accionamiento era mecánico y se manejaba inclinado sobre sus muslos haciendo girar una manivela, en ese momento (cuando los finlandeses veían retraer el tren) los atacaban derribándolos sin darse cuenta de lo que pasaba. El tren retráctil les daba más velocidad al tener menos componentes que ofrecieran resistencia al viento, pero no se pensó que el hombre quedaba anulado. Simple problema ergonómico, la vista era el órgano que primaba y se anulaba en el momento más crucial.

Durante la Segunda Guerra Mundial se tienen grandes ejemplos: los blindados Rusos T 34, KV, JS, eran de primer orden cada uno en su momento y los llegó a haber en forma masiva, combatiendo con Alemanes en igualdad de condiciones o inferiores, y en la batalla la cantidad de bajas fueron muy numerosas la Rusas (casi siempre). El hecho fue muy sencillo más allá de lo que se puede decir de los sistemas de tiro, calidad de los cañones, etc. Los blindados Alemanes tenían la torre de combate y los puestos de radio operador y conductor diseñados en función del hombre primando la comodidad de estos (confortabilidad). La idea era muy simple: el hombre debe llegar al combate descansado y pelear cómodo para ser más efectivos (los blindados alemanes son de un lujo innecesario, según palabras de José Stalin). Los blindados rusos eran estrechos e incómodos, los tripulantes carecían de espacio y en marchas largas fundamentalmente a campo traviesa se agotaban, no vale la pena continuar aclarando las razones de los resultados (ergonomía pura).

Lamentablemente la ergonomía en el siglo comenzó expandiéndose en el área militar y así continuó en la entre guerras; y en la última se hicieron muchos experimentos para saber la capacidad y los límites del hombre. En forma no ortodoxa, ni ética, ni moral, se experimentó con seres humanos de algunas naciones lo sabemos abiertamente. De otras se calla, pero podemos decir que en esa época se estudió la resistencia de los pilotos caídos en el océano para determinar hasta cuándo se los podía retirar vivos del agua. Se desarrollaron en Asia los sistemas de transfusión de sangre, operaciones de injertos, resistencia de músculos, capacidad a carga térmica, tiempos de sobrevivencia de todo lo imaginable e inimaginable, un horror en lo humano.

Al finalizar la guerra, todos los experimentos se callaron y ocultaron pero bien registrados. Cuando hubo que comenzar a sobrevivir en paz, Europa se encontró con un panorama nada bueno y allí volvió la ergonomía para servir al hombre en toda su potencialidad y no retirarse más, sino expandirse y cubrirlo todo.

Había dos tipos de pueblos, unos los sometidos en que la población sufrió la presión psicológica del ocupante, la represión, la presión constante de

amenazas de muerte, injusticias, hambre, humillación; este tenía que resurgir comenzando a producir con una población psicosocialmente alterada, por lo que comenzaron a adaptar el medio desde el punto de psicología y sociología, como Francia, otros en cambio la población estaba compuesta por los sobrevivientes de las campos de batallas (mutilados, sordos, ciegos, etc.), niños, mujeres y viejos, sus soldados prisioneros quedaron para reconstruir lo destruido en los países atacados, así que para comenzar a producir comenzaron por analizar antropométricamente su gente para adecuar los puestos de trabajo a ellos, como fue en Alemania. Hay autores que señalan esta diferencia llamando la base de la ergonomía blanda a los primeros y la ergonomía dura a los segundos.

RESUMEN

La ergonomía es la ciencia que estudia como adecuar la relación del ser humano con su entorno. Es una rama de la Seguridad y Salud en el trabajo que ha desarrollado una subdisciplina: la ergonomía de oficina, cuyo objetivo es corregir y diseñar el ambiente de trabajo con vistas a disminuir los riesgos asociados a este tipo de labor (movilidad restringida, posturas inadecuadas, mala iluminación, ruidos, etc.) y sus consecuencias sobre la salud y el bienestar del trabajador (lesiones músculo-esqueléticas en hombros, cuello, mano y muñecas, problemas circulatorios, molestias visuales etc.).

El propósito del presente trabajo consiste en conocer el estado de algunos de los principales problemas ergonómicos asociados al trabajo de oficina, en el personal del Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares (conocido por sus siglas como ININ) y algunos de sus clientes, así como brindar a todos los trabajadores que realizan esta labor, la información mínima necesaria para prevenir o disminuir los riesgos laborales a que están sometidos aún cuando no se disponga del mobiliario y el equipamiento ergonómico adecuado.

En una encuesta realizada, a 100 trabajadores de oficina, se conoció que el 95% de los encuestados carecen de las condiciones ergonómicas necesarias en sus puestos de trabajo. Los principales problemas percibidos fueron: condiciones desfavorables en sillas y mesas de trabajo, mala ubicación de los

equipos informáticos y permanencia prolongada en una misma postura. Para cada uno de ellos se brindan posibles soluciones y se ofrece además información al personal de oficina, para prevenir gran parte de los riesgos laborales a que están sometidos. A continuación se presenta el resumen de un caso, relacionado con el tema en discusión.

El caso del Instituto de Investigaciones en Normalización (ININ)

Introducción

Cada vez es mayor la importancia que se le da, a nivel mundial, a las actividades encaminadas a garantizar la seguridad y salud en el trabajo. En tal sentido, nuestro país se propone certificar de 124 a 131 organizaciones con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, amparado por la NC-18001: 2005¹ (la cual identifica los peligros, dentro de los que se encuentran las condiciones ergonómicas a las que está sometido el trabajador durante la jornada laboral) y el derecho de los trabajadores a una vigilancia periódica de su estado de salud, en función de los riesgos laborales inherentes a su puesto de trabajo, garantizado por la ley 13 de Protección e Higiene del Trabajo y el Decreto 101 "Reglamento General de la ley de Protección e Higiene del Trabajo".

Según la definición oficial adoptada, por el Consejo de la Asociación Internacional de Ergonomía (IEA, 2000), Ergonomía es la ciencia que estudia cómo adecuar la relación del ser humano con su entorno, de ahí que se le aplique al diseño de productos y equipamiento, principalmente del puesto de trabajo para incrementar la productividad al reducir las fatigas, el estrés y el *desconfort*. Por ejemplo, en la industria se trata de que las maquinarias y herramientas dispongan de asideros ergonómicos con superficies suaves y antideslizantes, para proteger al trabajador y evitar accidentes, así como, de

imponer pausas en trabajos con movimientos repetitivos o que requieran de gran fuerza.

El ser humano fue inteligentemente diseñado para estar en movimiento durante el día y reposar durante la noche. Aún cuando descansamos fluyen las hormonas, circula la sangre, y las neuronas mandan señales. Sin embargo, la civilización nos ha ido “encadenando” cada vez más a las sillas, primero las máquinas de escribir y ahora las computadoras, las personas pasan sentadas mas tiempo que nunca antes en la historia, sobre todo en las oficinas y si además adoptamos malas posturas, ¡pobre esqueleto, pobres músculos, pobre circulación sanguínea!

Por tales razones, la Ergonomía como rama de la Seguridad y Salud en el Trabajo, ha desarrollado una subdisciplina: la Ergonomía de Oficina, cuyo objetivo es corregir y diseñar el ambiente de trabajo con vistas a disminuir los riesgos asociados a este tipo de labor (movilidad restringida, posturas inadecuadas, mala iluminación, ruidos, etc.) y sus consecuencias sobre la salud y el bienestar del trabajador (lesiones músculo-esqueléticas en hombros, cuello, mano y muñecas, problemas circulatorios, molestias visuales etc.). Debido a ello, las organizaciones que fabrican muebles y equipos de oficina se enfocan cada vez más, en brindar un diseño que refleje correctamente los avances en esta ciencia.

La prevención de riesgos laborales en el trabajo de oficina depende, en gran medida de que el equipamiento que se compre cumpla con los requisitos mínimos de calidad ergonómica para disminuir una buena parte de las molestias de tipo postural tan frecuentes en esta labor.

Cada día se incrementa la cantidad de profesionales de la salud que alertan y difunden consideraciones ergonómicas respecto al trabajo en oficinas. El estar sentado tanto tiempo es muy dañino por varias razones: la circulación sanguínea, especialmente en las piernas, hacia donde debe ir y retornar, no cumple su tarea con la misma eficacia si no hay movimiento que la ayude.

Por otra parte, la columna vertebral, que debería mantenerse recta, a menudo es maltratada con la pésima costumbre de inclinarse hacia el escritorio y,

sobre todo, hacia el teclado del computador. Esto, sumado al estrés, que va aumentando la tensión de los músculos, termina por hacer presión sobre las vértebras, ocasionando molestias en el mejor de los casos, o causando desplazamientos de esos delicados huesos que, junto a los nervios, componen un intrincado mecanismo. Así llega el dolor de espalda. Si a ello, se suma el hecho de que la pantalla del computador no está frente al usuario, sino a un costado, el cuello sufrirá las consecuencias.

Además, los brazos, a menudo sin apoyo, deben realizar un esfuerzo adicional, del que rara vez somos conscientes, para darles a las manos la fuerza para apretar las teclas.

Lo anteriormente planteado trae como consecuencias una serie de patologías como severos problemas de columna, síndrome de túnel carpiano, dolor de cuello y espalda, jaquecas constantes, tendinitis y también molestias en hombros, piernas y otros problemas relacionados con la salud.

Además, se consideran también como "males de oficina" la escasa movilidad frente a la mesa de trabajo, la posición inadecuada de teclado y *mouse*, la luz, el ruido, la climatización, la calidad del aire que se respira, dificultad en el uso y manejo de programas informáticos y la organización en el trabajo.

El concepto de Ergonomía incorpora otro aspecto interesante: el de orientar a las personas para corregir o aprender a poseer las mejores condiciones en su lugar de trabajo.

Por todo lo expuesto, conocer el estado de algunas de las condiciones ergonómicas con que laboran los trabajadores de oficina del Instituto de Investigaciones en Normalización (ININ) y algunos de sus clientes, así como, brindar la información mínima necesaria para disminuir los riesgos laborales asociados a este tipo de labor, constituyen los objetivos fundamentales del presente trabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La dimensión deseada de la muestra se definió mediante la fórmula propuesta por la Norma FDX 50-172 de 1999: Encuesta de Satisfacción de los clientes:

$$n = Z^2 \alpha/2 \frac{Ps(1-Ps)}{E^2}$$

donde:

n=Dimensión de la muestra.

Z=a /2 Valor de la ley normal centrada reducida al umbral a (1.96).

A=Umbral de confianza (95%).

Ps=Proporción observada mediante un estudio previo.

E=Precisión deseada (5%).

Como se plantea en dicha norma, se realizó un estudio preliminar el cual permitió estimar, con un 95% de probabilidad, un 7 % de trabajadores con condiciones ergonómicas favorables en sus puestos de trabajo, (Ps) lo cual establece que el número de muestra que debía escogerse según la fórmula sería 100 (n = 100). Estos valores fueron confirmados después de realizada la encuesta, recalculando la *n* con el valor del *Ps* real obtenido.

Se realizó una encuesta sobre algunos aspectos ergonómicos que provocan riesgos laborales en el trabajo de oficina a 100 trabajadores del ININ y algunos de sus clientes, en el mes de junio del 2006.

El formato de la encuesta realizada aparece en el Anexo.

Resultados y discusión

De los 100 encuestados sólo 5 trabajan en condiciones ergonómicas favorables. Esto confirma el estimado realizado ya que con el 5% de satisfacción obtenido la *n*=72.96, lo cual indica que con 73 encuestados hubiese sido suficiente.

Los principales problemas percibidos en las encuestas aparecen reflejados en la tabla. Como se aprecia, un alto porcentaje de trabajadores presentan dificultades ergonómicas de mesas y sillas de trabajo, mala ubicación de sus equipos informáticos y la permanencia prolongada en una misma posición. Todo ello provoca malas posturas que mantenidas períodos prolongados producen esfuerzos musculares estáticos que pueden causar fatigas, lesiones músculo esqueléticas en hombros, cuello, espalda, manos y trastornos circulatorios como entumecimiento de piernas.

Los trastornos en músculos y huesos de la espalda y brazos, que derivan de malas posturas en el puesto de trabajo, es uno de los problemas mas frecuentes de salud ocupacional a nivel mundial.

Tabla: Porcentaje de los principales problemas detectados

Problemas percibidos	Encuestados(%)
Malas condiciones ergonómicas en la silla de trabajo.	92
< 1.15 m libre delante de su mesa de trabajo para que la silla pueda moverse con facilidad.	87
Permanecen sentado 6 o más horas al día.	62
< 55 cm entre los ojos y la pantalla del monitor.	51
< 10cm entre el teclado y el borde de la mesa.	48
Deslumbramientos y reflejos de luz en la pantalla del monitor.	47
Permanecen de pie 5 o más horas al día.	42
Altura de la mesa inadecuada.	38
Posición del Monitor.	17
Dificultad para manejar el "mouse".	17

A continuación se brindan características que debe poseer el equipo de oficina para ofrecer soluciones a los problemas detectados, aún cuando no se disponga del mobiliario, equipos y complementos adecuados que se describen en este trabajo:

La silla de trabajo

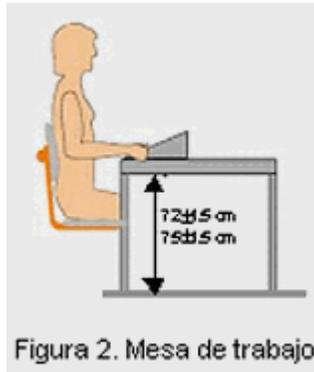


Figura 1. Silla ergonómica

- Deben tener ruedas y posibilidad de giro para permitir la movilidad y el acceso a los elementos de trabajo (Figura 1).
- Debe ser de esquinas redondeadas y sin aristas ni cantos duros. El borde delantero debe ser suavemente curvado para evitar compresiones debajo de los muslos y rodillas. Si su silla no posee estas características, el uso de cojines, ayudarán a producir tales efectos.
- El relleno del asiento y del respaldo no debe ser demasiado mullido ya que en lugar de sujetar y ayudar a mantener la posición correcta de la columna vertebral, adoptan todas las deformaciones sin corregir ninguna. Debe recordarse que todo lo blando es malo para la espalda. Lo ideal es un relleno firme de 2 ó 3 cm. de espesor sobre una base dura.
- La profundidad óptima del asiento será aquella que permite usar el respaldo sin que se note una presión excesiva debajo de las rodillas.

- Deben disponer de un adecuado apoyo lumbar, si no lo posee use un pequeño cojín en el respaldo que se acomoda según la altura del usuario.
- La altura del respaldo debe llegar como mínimo hasta la parte media de la espalda (debajo de los omóplatos).
- Debe poseer reposabrazos (algo retrasados con respecto al borde del asiento para permitir acercarse a la mesa con comodidad), para dar apoyo y descanso a los hombros, brazos y aliviar la tensión muscular en ambos.
- La altura de la silla debe ser regulable para adaptarla a la mesa (de forma que ésta quede a la altura de los codos), y si es necesario solicitar un reposapiés. Las dimensiones recomendables del reposapiés son de 33 cm de profundidad, con una anchura de al menos 45 cm y una inclinación entre 10 y 25 grados. La superficie de apoyo debe ser antideslizante, así como la base del mismo, para evitar que acabe en el fondo de la mesa. Si no se dispone de reposapiés adecuado, un trozo de madera, al cual se le adhiera un tipo de goma o cualquier material antideslizante puede solucionar el problema. Si no se puede regular la altura de la silla utilice cojines o rebaje la altura de sus apoyos al piso.
- Las butacas de dirección tienen peores prestaciones ergonómicas que las sillas de oficina. Antes de pedir una butaca de directivo, reflexione sobre el tipo de tareas que realmente realiza y sobre la importancia que para su trabajo tienen los aspectos de representación o determinados atributos estéticos y de materiales (cuero, respaldo alto, etc.). No cambie calidad ergonómica por apariencias.

La mesa de trabajo



- Debe quedar aproximadamente a la altura del codo cuando se está sentado (72 ± 1.5 cm, hasta 75 ± 1.5 cm para usuarios muy altos). Si la mesa es superior a los 76 cm hay que solicitar una más baja o reducir la altura de sus apoyos al piso (Figura 2).
- Deberá tener las dimensiones suficientes para permitir la colocación flexible del monitor, del teclado, documentos y accesorios, para que el operador pueda mantener una adecuada distancia visual a la pantalla. Se recomienda las de 180x80 cm.
- Debe disponer de un espacio holgado debajo de la mesa de trabajo para que las piernas puedan moverse. Es recomendable que la altura libre alcance los 70 cm y que el ancho libre supere los 85 cm.
- Debe disponer de atril para colocar los documentos. Si no hay atril, al menos, los documentos deberán ser colocados de tal modo que se reduzcan al mínimo los movimientos incómodos de la cabeza y los ojos.
- La superficie de la mesa debe ser poco reflectante (acabados en mate, los brillantes pueden dar reflejos). En general son preferibles los colores suaves y deberían evitarse las superficies muy oscuras, que producen contrastes muy fuertes entre el tablero de la mesa y los documentos. Las superficies en gris, beige, crema o color madera natural, mas o menos clara, proporcionan contrastes adecuados.
- Debe tener libre su perímetro para aprovechar bien la superficie de trabajo y permitir la movilidad del trabajador.

- Los bloques de cajones no deben estar fijos a la mesa, ya que así el trabajador podrá colocarlos en la zona que más le convenga y aprovechará mejor la superficie de trabajo y deben disponer de topes de abertura de manera que no salgan todos al abrirlos. Si no los poseen, deben ser colocados para tales fines pequeños tacos de madera.
- Es conveniente que las mesas de trabajo estén electrificadas, para evitar el uso de extensiones que puedan dar lugar a accidentes y constituyen un estorbo. Nunca utilice conexiones tipo ladrón para conectar varios equipos al mismo enchufe: no sólo carecen de tierra (con el correspondiente riesgo de contacto eléctrico), sino que pueden calentarse e incluso presentar riesgo de incendio si se conectan aparatos con cierta potencia. Si su mesa no tiene electrificación puede usar una caja de conexiones adecuada a la potencia que se vaya a utilizar y siempre con toma de tierra. Nunca sustituya el enchufe de un cable original por otro sin toma de tierra.

Posición sentado(a)

En la postura sentada el peso del cuerpo se distribuye entre el asiento y el suelo. Sobre éste gravita aproximadamente un 16% del peso total. Debido al uso masivo de las computadoras permanecemos sentados, más que nunca antes en la historia, por lo que se deben tomar las precauciones siguientes:

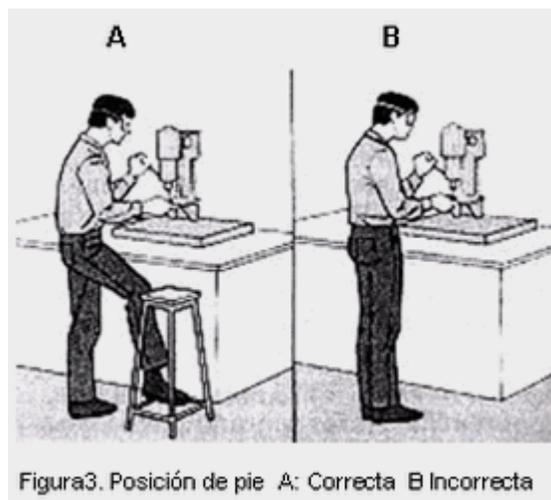
- Los pies deben estar apoyados completamente en el suelo. Si no se llega a él, se debe utilizar un reposapiés.
- La altura del asiento debe ajustarse de forma que transfiera el peso corporal a través de los glúteos y no de los muslos.
- El tronco debe permanecer erguido, con los hombros hacia atrás y la columna vertebral recta, (para que los discos intervertebrales puedan repartir correctamente el peso y evitar deformaciones de columna), con apoyo de la zona lumbar al respaldo de la silla y no dejar que el cuerpo se doble hacia delante arqueando la espalda. Si no se posee apoyo lumbar, un cojín en

forma de cuña que se ubica en la espalda, ayuda a mantener una postura adecuada.

Posición de pie

El trabajador debe evitar largos períodos de tiempo de pie. La actividad de los músculos de las piernas actúa como una válvula y ayuda a las venas a devolver la sangre al corazón. Si se mantiene la misma posición por mucho tiempo esta acción se reduce, lo que provoca la hinchazón de las extremidades inferiores. No obstante, si fuera necesario mantener esta posición se recomienda, para reducir la curvatura excesiva en la espalda y molestias en la zona lumbar, elevar levemente un pie alternándolo cada cierto tiempo (Figura 3).

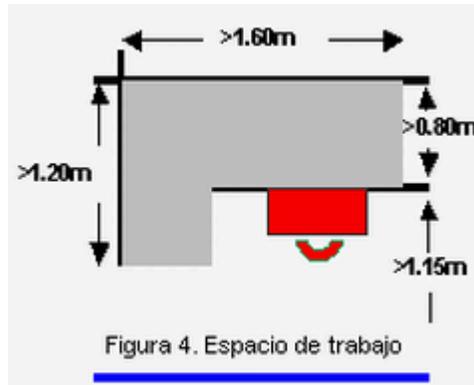
Además se deben disponer asientos que puedan ser utilizados durante pausas de descanso.



Espacio de trabajo

- El puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de manera que permita los movimientos y favorezca los cambios de postura (Figura 4).

- Detrás de la mesa debe quedar un espacio de aproximadamente 115 cm o más para moverse con la silla y facilitar los movimientos y cambios de postura. La movilidad restringida ocasiona problemas músculo-esqueléticos.



Deslumbramientos y reflejos de luz en la pantalla del monitor

- Las fuentes de luz deben colocarse de manera que eviten los deslumbramientos y los reflejos molestos en la pantalla o en otras partes del equipo.
- Los puestos de trabajo deberán instalarse de forma que las fuentes naturales de luz tales como ventanas y otras aberturas, tabiques transparentes o translúcidos y los equipos o tabiques de color claro queden paralelos a la pantalla, ni frente ni detrás para evitar el deslumbramiento directo y la producción de reflejos molestos en la pantalla. Jamás, por huir de los reflejos, coloque el ordenador en una posición incorrecta que le obligue a trabajar con torsión de tronco y cuello (Figura 5).
- Las ventanas y aberturas deberán estar equipadas con persianas o cortinas para atenuar la luz del día que ilumine el puesto de trabajo.
- Se deben usar filtros de pantalla para disminuir o anular el reflejo de la luz y las emisiones de radiación. Los reflejos producen un mayor esfuerzo de la visión.

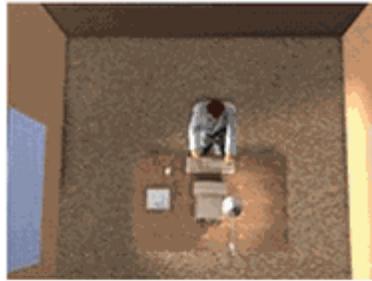


Figura 5. Fuente de luz paralela a la pantalla.

Posición del monitor

- La altura del monitor debe ser de forma que su borde superior esté al nivel de los ojos del usuario con la cabeza erguida (aproximadamente 43 a 47 cm. por encima del plano de la mesa). Si el monitor no está sobre un soporte regulable y le queda demasiado bajo, coloque un soporte firme debajo para elevarlo.
- La distancia de la pantalla a los ojos, como norma general no debe ser inferior a 55 cm (Figura 6). La permanencia gran período de tiempo frente al monitor derivará en molestia visuales, ardor, picazón, dolores de cabeza etc. Un buen hábito es desviar la vista del monitor cada media hora y parpadear para humectarla.
- Se debe trabajar con la cabeza de frente al ordenador, evitando giros. El ángulo máximo de giro de la cabeza debe ser inferior a los 35 grados.



Figura 6: Posición correcta de la pantalla

Posición de teclado y mouse

- El teclado debe ser inclinable e independiente de la pantalla, impidiendo el cansancio y las molestias en los brazos.
- El teclado no debe ser demasiado alto. Como norma general, la parte central del teclado (fila de la A) debe estar a menos de 3 cm de altura sobre la mesa. Si no es así debe disponerse de almohadillas que eleven el punto de apoyo de las muñecas (apoyamuñecas) y antebrazos. El apoyar totalmente ambas muñecas es muy recomendable sobre todo cuando la silla de trabajo carece de reposabrazos.
- Entre el teclado y el borde de la mesa debe existir un espacio suficiente (10 cm como mínimo), para poder apoyar las muñecas y antebrazos sobre la mesa (Figura 7). Las muñecas deben estar en una posición natural y recta sobre el teclado. Hay que evitar doblar o colocar las muñecas en ángulos. Al digitar sobre el teclado las manos deben mantenerse relajadas evitando la rigidez de los dedos.
- El *mouse* debe tener una forma que permita su utilización cómoda tanto por personas diestras como zurdas. Los zurdos deben colocar el ratón a la izquierda y cambiar la configuración de las teclas en el menú de configuración, aunque se debe aprender a utilizar el *mouse* con ambas manos para no recargar el trabajo de un solo brazo. En tres semanas se adquiere la costumbre.
- El *mouse* debe situarse de tal forma que pueda manejarse con facilidad, sin torsión ni extensión del brazo.



En las figuras 8 se pueden observar algunas de las malas posturas adoptadas (8A) y sus correcciones (8B).

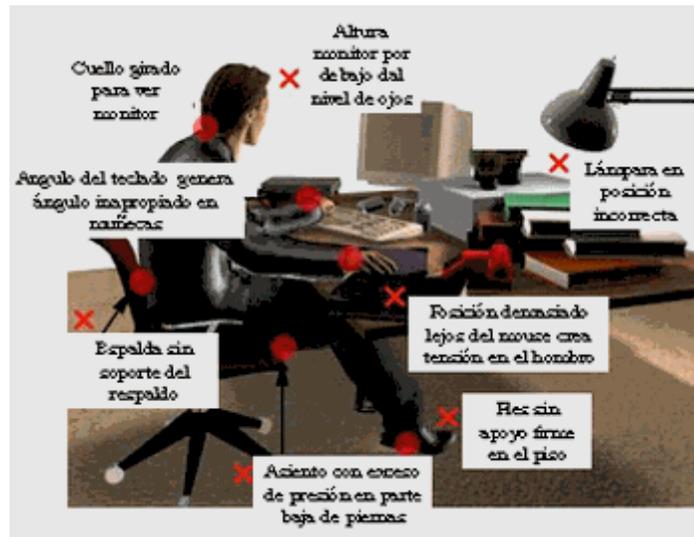


Figura 8: A) Posturas incorrectas adoptadas en la oficina



Figura 8: B) Posturas correctas adoptadas en la oficina

CONCLUSIONES

- El 95% de los trabajadores encuestados poseen condiciones ergonómicas desfavorables en sus puestos de trabajo.
- Los principales problemas detectados fueron: la carencia de condiciones ergonómicas en sillas y mesa de trabajo, mala ubicación de los equipos informáticos y permanencia prolongada en una misma postura.
- Se proporcionó posibles soluciones a los problemas detectados y la información mínima necesaria para prevenir, en lo posible, los principales riesgos laborales ocasionados en el trabajo de oficinas, aún en ausencia del mobiliario y el equipamiento ergonómico recomendado en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

CAN/CSA-Z412-M 1989. Office Ergonomics.

Decreto 101(1982). Reglamento General de la Ley de Protección e Higiene del Trabajo.

[www.paritarios.cl/especial los males de la oficina.htm](http://www.paritarios.cl/especial%20los%20males%20de%20la%20oficina.htm). Males de oficina.

Movimientos repetidos y malas posturas.

NC 19-02-32. Sistema de Normas de Protección e Higiene del Trabajo. Asientos para los medios de trabajo. Clasificación y Requisitos generales.

NC116:2001. Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos ergonómicos básicos a considerar en los puestos, procesos y actividades de trabajo. (ISO 6385-1981, MOD).

Norma Cubana 18001 (2005) Seguridad y Salud en el Trabajo- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos.

Norma FDX 50-172 (1999). Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la calidad. Encuesta de satisfacción de los clientes

Ley 13 (1977) de Protección e Higiene del Trabajo

www.economíaynegocios.cl/tus_finanzas.asp. Un trabajo saludable. Guía para la prevención de riesgos laborales en oficinas

www.inp.cl/inicio/enferm_rec_datep.php.

www.monografías.com/13/malas/malas.shtml. Malas Posturas en la Computadora

[www.paritarios.cl/consejos posturas correctas. html](http://www.paritarios.cl/consejos%20posturas%20correctas.html). Postura correcta en el trabajo

ANEXO

ENCUESTA

Problemas ergonómicos asociados al trabajo de oficina

Edad Sexo Años de trabajo

1. Cuántas horas al día, como promedio, permanece de pie?	
2. Cuántas horas al día, como promedio, permanece sentado (a)?	
3. Padece de: Dolores de espalda? Dolores de cuello? Dolores de extremidades superiores (brazo, antebrazo, mano)? Molestias visuales (ardor, picazón, o fatiga ocular)? Dolores de cabeza? Fatiga? Insomnio? Otras	
4. Cuántas horas al día, como promedio, permanece sentado (a) frente al computador?	
5. Le queda la mesa de trabajo a la altura de los codos?	
6. El espacio libre delante de su mesa de trabajo (para que la silla pueda moverse con facilidad) es aproximadamente de:	
7. La silla donde trabaja: Está muy acolchonada? Mantiene una curvatura natural del hueco que se produce en la espalda? El borde delantero está inclinado hacia abajo para no presionar	

Congreso Nacional en Administración de Oficinas

los muslos? Posee movilidad? Posee reposabrazos? Su altura permite que su muslo forme un ángulo de 90 grados con las piernas?	
8. Cuando está sentado (a): Apoya su zona lumbar al respaldo de la silla? Mantiene su tronco erguido, hombros hacia atrás y columna vertebral recta? Sus pies quedan:	
. La parte superior de la pantalla de su monitor está situada:	
10. Está su monitor situado: A un lado de forma que se trabaje con torsión de tronco y giro de cabeza. _____ De frente, de forma que permita trabajar sin torsión de tronco y cuello?	
11. La distancia entre la pantalla del monitor y sus ojos está aproximadamente a:	
12. Existen deslumbramientos o reflejos de luz en la pantalla de su monitor?	
13. El espacio entre el teclado y el borde de la mesa es suficiente (mayor de 10 cm) para poder apoyar las muñecas y antebrazos mientras teclea o maneja su "mouse".	
14. El "mouse" está situado: a la derecha del teclado.	

a la izquierda del teclado frente al teclado	
-------------------------------------------------	--

15. La ubicación de su "mouse": le permite manejarlo con facilidad? le obliga, de forma permanente, a extender su brazo?	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Lic. René Manresa González

TALLER CONCURRENTE
PRODUCTIVIDAD EN LA OFICINA UTILIZANDO
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

PRODUCTIVIDAD EN LA OFICINA UTILIZANDO HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

M.Sc. Xinia Corrales Escalante²⁴

Introducción

El creciente uso de las Tecnologías para la Información y Comunicación (TIC) en la sociedad ha generado un gran impacto en la empresa, pero sobre todo cambios en la oficina, Precisamente es este espacio en donde trabajan un grupo de personas con un objetivo común, combinando de forma espontánea o programada el trabajo individual y en equipo, la comunicación, la interacción y el compartir información y conocimiento. Entre esos cambios encontramos que la información que se genera en la oficina aumenta cada día, se reestructuran las organizaciones, se buscan formas más eficientes de producir un determinado producto o servicio.

Ante estas nuevas posibilidades la empresa no puede quedarse al margen, porque las herramientas tecnológicas no sólo van a permitir acceder a más información, sino lo que es más importante, relacionarnos con servicios y clientes de forma más rápida y segura, romper con las barreras temporales, espaciales para la comunicación. Acceder, generar y transmitir información de diferente tipo y de formas diferentes de presentación.

Sin embargo, no sólo se trata de que la empresa provea acceso a herramientas tecnológicas actualizadas, lo primordial es tener claro su uso y los objetivos que persigue la empresa. Se debe pensar en el profesional de la oficina actual que debe ser un individuo altamente productivo, con capacidad de crear e innovar, resolver problemas, trabajar en equipo y con una alta fluidez tecnológica.

²⁴ Área tecnológica. Escuela de Secretariado Profesional.

Este artículo está orientado a exponer la relación que existe entre productividad y herramientas tecnológicas, así como el rol fundamental que debe cumplir el personal de oficina en su trabajo diario para desempeñarse y competir en un mundo empresarial que evoluciona cada vez más con la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas en la oficina.

El objetivo de este artículo es discutir sobre las ventajas del uso de herramientas tecnológicas en la oficina y cómo éstas pueden contribuir a un aumento de la productividad y mejora continua de los procesos administrativos.

Productividad en la Oficina

La globalización, la apertura de mercados, el conocimiento, la información y la tecnología son fuentes que generan cambios en la oficina, que deben ser planificados para lograr una mayor productividad en la empresa y un desarrollo que permita su permanencia en este mundo tan competitivo.

Sin embargo, surge una interrogante ¿Qué significa el término productividad? Algunos investigadores señalan que fue en el trabajo manufacturero donde se originó el énfasis en la productividad. Adam Smith describió los beneficios de la división del trabajo, luego Taylor y los Gilbreth hablaron de los movimientos inútiles, de los tiempos muertos y de los períodos de espera en que incurrían las personas participantes del proceso de producción (Shapira, 2005).

Otros autores conceptualizan el término productividad como la relación entre el producto total y el total de insumos utilizados. La Organización Internacional del Trabajo, define productividad como la relación existente entre tierra, capital, trabajo y organización. En definitiva el concepto de productividad tiene diferentes significados y uno de los conceptos más generalizado es el siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{recursos}} = \frac{\text{beneficios}}{\text{costos}} = \frac{\text{Productos}}{\text{insumos}} = \frac{\text{Salidas}}{\text{entradas}}$$

Sin embargo, para efectos de este artículo se define productividad como un incremento de la producción y el rendimiento, debido a la modernización de la oficina y a la mejora de los métodos de trabajo. Es un proceso permanente en donde se da una gran cantidad de servicios o productos en una misma unidad de tiempo, con los mismos costos operativos y sin disminuir la calidad, con el fin de satisfacer las expectativas y demandas del cliente.

De esta forma se puede ver la productividad no solo como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados con base en enfoques de mejoras basados en el proceso, sin olvidar las tareas que ejecutan la personas. En un contexto económico cada vez más competitivo, las empresas tienen que tomar conciencia de la importancia de aumentar la productividad para la producción de bienes y servicios. En este proceso intervienen los factores directos y los factores indirectos. Los primeros se refieren a un aumento de la producción en la oficina incorporando la contratación de recurso humano, y los factores indirectos contemplan planificar las metas de trabajo, uso racional de tiempo, áreas de trabajo ergonómicamente diseñadas e incorporación de las herramientas tecnológicas.

De todos estos factores, sin lugar a dudas, la incorporación de las herramientas tecnológicas, juegan un rol importante en la mejora de las diferentes áreas de una empresa, ya que permite el aumentando de la productividad y la eficiencia. Además, inciden en el trabajo que realiza el personal secretarial de una oficina, permitiéndoles trabajar en equipo, producir, procesar y distribuir información de manera muy variada en la oficina moderna y productiva que, como bien lo señala Maldonado, Delgado (2001) se preocupan por la exactitud y puntualidad de la información, utilizan el tiempo y los materiales con sensatez y se preocupan por su eficiencia.

Las herramientas tecnológicas y su integración a la Oficina

Las herramientas tecnológicas avanzan aceleradamente, incursionado en el trabajo del personal secretarial que realiza tareas muy variadas y que debe ajustarse a entornos de trabajo competitivos y que no son los tradicionales, los cuales demandan de empleados con diferentes habilidades tales como: trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, manejo del tiempo y una fluidez tecnológica que se logra cuando se conjuga la creación, el aprendizaje y el descubrimiento para aprovechar el potencial tecnológico.

Se define como herramientas tecnológicas al conjunto de recurso tecnológicos para administrar, convertir, transmitir y almacenar información y que apoyan las tareas administrativas propias de una oficina, se dividen desde el punto de software en dos grandes grupos: Software de sistema que consta del sistema operativo y sus programas de apoyo y software de aplicación que depende del sistema operativo, vinculando diferentes componentes del hardware entre si. A continuación se describen sus funciones:

a) Software del sistema. Sistemas operativos

Los sistemas operativos permiten al personal de la oficina ejecutar diferentes aplicaciones, mantener una interacción con la computadora y administrar eficientemente los recursos de hardware y software. Conforme aparece nuevo hardware, se generan nuevas aplicaciones del sistema operativo, entre los más conocidos se pueden destacar las implementaciones desarrolladas por diferentes empresas de software, los sistemas operativos de Microsoft, como Windows Vista, sistema operativo Apple Inc., como Mac OS X para las computadoras de Apple, sistemas operativos de software libre, como Linux.

b) Software de aplicación

El software de aplicación ayuda al personal administrativo en la realización de diferentes tareas como elaborar y administrar diversos documentos, llevar y completar controles, manejo del calendario de citas. Dentro del software de

aplicación encontramos la suite Ofimática o paquete integrado, que permiten la automatización de tareas en la oficina, lo cual trae como consecuencia un incremento de la velocidad de los procedimientos. Los paquetes ofimáticos son un conjunto de aplicaciones que se distribuyen conjuntamente y están orientadas a resolverle las tareas más comunes de la oficina, por ejemplo creación de documentos, hojas de cálculo, generar y utilizar macros, corrección ortográfica en español, generación de páginas web y documentos, entre otras funciones. Algunos ejemplos de aplicaciones ofimáticas que permiten a la empresa ser más productiva y eficiente son:

OpenOffice.org es un paquete ofimático como Microsoft Office, tiene la característica de ser un software libre, dicha suite ofrece los siguientes programas:

- OpenOffice.org Writer: procesador de textos.
- OpenOffice.org Math: editor de fórmulas.
- OpenOffice.org Calc: hoja de cálculo.
- OpenOffice.org Draw: editor de dibujos y gráficos.
- OpenOffice.org Impress: editor de presentaciones.
- OpenOffice.org Web: editor de páginas web.

Ofrece además un lenguaje de macros, OpenOffice.org Basic, y una interfaz gráfica de base de datos.

Otro de los sistemas para aplicaciones es el conocido Microsoft Office System 2007 que es un conjunto completo de software de servidor y escritorio que ayuda a simplificar el trabajo del personal secretarial, optimizar procesos y administrar el contenido y todas las actividades de la empresa. Entre sus programas se incluyen:

Word 2007: es un procesador de textos de Microsoft Office que facilita la creación, edición, el uso compartido y la lectura de los documentos. Realiza funciones de revisión y anotación de documentos, controla cambios y administra comentarios entre otras cosas.

Excel 2007: Es un programa para generar hojas de cálculo que permite realizar aplicaciones matemáticas, así como funciones que facilitan el análisis y el uso compartido de la información por medio de informes, tablas y gráficos.

Outlook 2007: Es el programa de administración de información personal y comunicación de Microsoft Office. Ofrece un lugar unificado para administrar el correo electrónico, calendarios, contactos y el resto de la información personal y de equipo.

PowerPoint 2007: le ayuda al personal administrativo a comunicar de forma efectiva sus ideas a otras personas. Es el programa de gráficos de presentación de Microsoft Office, que facilita la visualización y creación de presentaciones.

Access 2007: Permite la creación y administración de bases de datos. Una base de datos es un conjunto de registros y archivos que están organizados para un uso determinado.

FrontPage 2007: Es el programa de creación y administración de sitios Web de Microsoft Office, proporciona funciones y controles eficaces para ayudar a diseñar mejores sitios Web, generar código más rápidamente y ampliar las capacidades Web.

OneNote 2007: es el programa de redacción y administración de notas, permite capturar, organizar y reutilizar notas en un equipo portátil o de escritorio. Ofrece un lugar donde capturar información en diversos formatos, incluidas notas mecanografiadas y manuscritas, diagramas dibujados a mano, grabaciones de audio, fotografías e imágenes del Web, así como información de otros programas.

Publisher 2007: facilita la creación, diseño y publicación de materiales de marketing y comunicación con apariencia profesional. Se pueden crear diferentes publicaciones de forma rápida y personalizada para imprimir, enviar por correo electrónico y usar en la Web.

Project 2007: Forma parte de Microsoft Office System, es una familia de productos que incluye Microsoft Office Project Standard 2007, Microsoft Office Project Professional 2007 y Microsoft Office Project Server 2007. Project

Professional 2007 y Project Server 2007 funcionan conjuntamente para proporcionar una solución eficaz de administración de proyectos empresariales que permite a las organizaciones alinear las iniciativas, proyectos y recursos empresariales para obtener mejores resultados. Ayuda a mejorar la toma de decisiones, optimizar los recursos, asignar prioridad a los trabajos y alinear los proyectos con los objetivos generales de la empresa.

Visio 2007: ayuda a transformar en diagramas las ideas y los datos empresariales tradicionales. Visio ayuda a entender y comunicar mejor la información importante, para mejorar también el proceso de toma de decisiones, crear consenso en toda la organización, mejorar la comunicación y producir un impacto más profesional y duradero en los destinatarios.

InfoPath 2007: Microsoft Office InfoPath™ 2007, permite llevar a cabo tres actividades fundamentales: crear formularios dinámicos, rellenarlos y enviarlos a procesos empresariales.

Servicios SharePoint: programa que proporciona servicios basados en intranet o en Internet para la colaboración y la comunicación (por ejemplo compartir archivos, usar tableros de mensajes y crear grupos de sitios web).

Internet y la oficina

El surgimiento de Internet o la red de redes han generado nuevas aplicaciones como el explorador o navegador, que permiten ver páginas Web en un ordenador. Internet Explorer y Mozilla Firefox son dos de los exploradores web dominantes en la oficina actual. Internet posee una serie de servicios, como la Word Wide Web que se constituye en una gran red documental de estructura hipertextual y cuyas funciones de información, comunicación e interacción son fundamentales para el aumento de la productividad del personal administrativo en la empresa. Algunos de los servicios disponibles en la red son: la transferencia de archivos (FTP), el correo electrónico (e-mail), los grupos de noticias, las listas de distribución, los foros de discusión, las conversaciones en línea (Chat), entre otros.

El potencial de internet en la oficina genera una serie de ventajas como las siguientes:

- Acceso a información sin importar el lugar y el tiempo.
- Aprovechamiento de recursos tales como: multimedia, hipertexto y otras facilidades de la red para el desarrollo de aplicaciones.
- Se puede realizar transacciones bancarias de una manera rápida y efectiva.
- Es útil para la comunicación con trabajadores proveedores y clientes.
- Facilita a los empleados las consultas de información.
- Permite realizar presentaciones de productos a clientes sin tener que desplazarse de la oficina.
- Se produce una mensajería eficiente por medio del correo electrónico.

De esta manera los paquetes ofimáticos, los diferentes recursos y servicios que nos brinda Internet ayuda a mejorar la productividad y mejorar el servicio al cliente, quien puede acceder a información de la empresa desde cualquier lugar y en cualquier momento. Internet es un medio para realizar presentaciones internas y externas que promueven la venta de nuevas ideas, productos o servicios. Además, apoyan en la planificación del tiempo individual y en la programación de la utilización de recursos en los proyectos.

Actualmente, nos encontramos que en las empresas se presentan escenarios distintos. Por ejemplo, documentos compartidos y siendo editados al mismo tiempo real por varias personas independientemente de las fronteras geográficas; la incorporación de multimedia, incluyendo voz y video para las comunicaciones interactivas sin necesidad de la utilización de aparatos telefónicos son ya una realidad (y la tecnología está al alcance de cualquier empresa), correos electrónicos interactuando con acceso a bases de datos corporativas, enviando y recibiendo información mientras se actualizan las bases de datos.

En fin, todo aquello que mueva la información y no el papel serán factores clave para mejorar la productividad de la oficina. En este componente la intranet,

es decir redes corporativas privadas utilizando la tecnología Internet, cumplen un rol preponderante porque le facilitará al personal de oficina tener acceso de forma individual o grupal a los recursos tecnológicos de una empresa, con un mínimo costo, tiempo y esfuerzo.

Conclusiones

El uso efectivo de las TIC en la oficina permite obtener mejoras en la productividad y competitividad de una empresa. Sin embargo, su incorporación debe ser coherente con la misión y visión de la empresa.

Los empleados de una oficina productiva deben aprender a organizar el trabajo, administrar el tiempo, identificar metas y dirección a seguir, planificar a corto, mediano, largo plazo y registrar las diferentes actividades. Además el personal secretarial debe diferenciar entre lo urgente y lo no urgente, llevar una agenda y dar seguimiento a las diferentes actividades de la oficina, de esta forma mejorará su productividad.

La productividad de una empresa, como lo señala Castells (2005) depende de un entorno económico en el que son imprescindibles infraestructuras de conectividad, sistemas de información avanzados, un sistema educativo de calidad y un sistema universitario y de investigación conectado con las empresas. Para el catedrático de Berkeley, la capacidad tecnológica de la empresa es esencial para producir en una economía globalizada, pero el aprovechamiento de esta capacidad requiere una reorganización para funcionar en red.

Las tecnologías digitales como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, entre otros aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tenga en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.

Para finalizar es importante destacar que la oficina actual necesita del recurso humano capacitado y preparado en las tecnologías para la información y comunicación (TIC) y así obtener altos desempeños en sus labores, sin olvidar la ética profesional y las buenas relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

- Castells, Manuel (2000). La ciudad: políticas proyectos y gestión. Conferencia pronunciada en el Salón de Ciento del ayuntamiento de Barcelona, el 21 de febrero de 2000, en el acto de clausura del Máster, organizado por la Universidad de Barcelona y dirigido por Jordi Borja.
- Castro Monge, Jorge (2004). Gestión del desarrollo tecnológico. San José, C.R. EUNED 2004.
- Joyce, J y Moon M (2005). Curso básico para maestros y alumnos en el uso de Microsoft Office 2003 y Microsoft Windows XP. McGraw-Hill Interamericana.
- Grauer, Robert y Barber Maryann (2004). Introducción a la Informática con Microsoft Office XP y 2000. Primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Lefcovich, Mauricio. La productividad en la Oficina. Instituto de Libre Empresa (ILE), Lima, Perú. Recuperado el día 21 de agosto de 2007, desde http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/productividadoficina_mlefcovich.htm
- Maldonado, R y Delgado, C. (2001). Procedimientos Administrativos para la oficina. McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. 2001.
- Shapira, Carlos. Podemos ser más productivos . Recuperado el 19 de setiembre de 2007, desde www.nacion.com
- Shapira, Carlos. Nuevas exigencias para los trabajos en las oficinas. Recuperado el 24 de enero del 2008, desde <http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Shapira.pdf>

TALLER CONCURRENTE
MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y TRABAJO *EN EQUIPO*

MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Lic. Fabián Arce Soto²⁵

INTRODUCCION

En un mundo globalizado donde se pretende la eliminación de fronteras, la apertura total de los mercados y la intercultura, exige a las empresas e instituciones ser cada día más competitiva. Esta competitividad debe ser entendida como la estrategia que nos permite mantenernos inmersos en la evolución de mercado. Ahora bien, ¿qué es lo que hace que una empresa o institución esté vigente? Pues solamente la aceptación de sus clientes para adquirir sus productos y servicios.

La competitividad de las empresas está siempre relacionada en forma directa al uso eficiente de los recursos con que cuente, ya sean estos materiales, financieros o humanos.

El manejo adecuado de los recursos materiales y financieros no debería ser un tema que no se pueda resolver con la sola aplicación de algunos modelos matemáticos o estadísticos. No así el recurso más importante que tiene una empresa o institución como lo es el recurso humano.

Lograr que los colaboradores den lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la organización es quizás la tarea más compleja que tiene cualquier persona que tenga a cargo la dirección de personal.

Por esta razón se considera de vital importancia que en este Congreso se repasen algunos conceptos que tienen una relación directa con la dirección del recurso humano, para lo cual se tocarán temas de liderazgo, motivación, trabajo en equipo y comunicación, pilares fundamentales para una eficaz dirección del recurso humano.

DOUGLAS McGREGOR

TEORIA X

Los seres humanos promedio sienten desagrado por el trabajo y, si pueden lo evitan.

Debido a lo anterior la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas y no asumir responsabilidades.

La mayoría de la gente debe ser estrechamente controlada y amenazada con castigos para lograr los objetivos organizacionales.

DOUGLAS McGREGOR

TEORIA Y

El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar.

Las personas aplican la auto-dirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la empresa.

El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas por su logro.

Bajo condiciones adecuadas, las personas no solo aceptan sino que buscan tener responsabilidades, además de ser creativas.

LIDERAZGO

Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

²⁵ Área de Administración. Docente Escuela de Secretariado Profesional.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Dictatorial.
Autocrático.
Democrático.
Laissez-faire.

MOTIVACIÓN

Es inducir el comportamiento de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa mediante el conocimiento de sus necesidades y de las cosas que ellos consideran que las pueden satisfacer.

MEDIOS PARA MOTIVAR

Haga participe a sus colaboradores en el proceso de planificación.
Haga participe a sus colaboradores en la solución de problemas.
Haga participe a sus colaboradores en la toma de decisiones.
Haga participe a sus colaboradores en la evaluación del desempeño.
Haga participe a sus colaboradores en las actividades del equipo.

DIMENSIONES DEL ACTO DE TRABAJAR

Dimensión fisiológica.
Dimensión psicológica.
Vinculo social y comunitario.
Dimensión económica.
Dimensión de poder.

TRABAJO PRODUCTIVO

ACTIVIDADES

- Análisis del trabajo.
- Principios de la producción.
- Control.
- Suministro de instrumentos apropiados.

TRABAJO EN EQUIPO

Es un grupo de personas que trabajan de manera coordinada con el propósito de lograr objetivos comunes.

LAS CINCO C

- Complementariedad.
- Coordinación.
- Comunicación.
- Confianza.
- Compromiso.

DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO

- Responde en su conjunto.
- Cada miembro domina una faceta.
- Es necesaria la coordinación y estandarización.
- Es fundamental la cohesión.
- Las jerarquías se diluyen.

GRUPO DE TRABAJO

- Cada persona responde individualmente.
- Sus miembros realizan el mismo tipo de trabajo.
- Cada persona funciona de una manera particular.
- No necesariamente hay cohesión.
- Estructura por niveles jerárquicos.

JUSTIFICACION PARA LA CREACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Trabajo muy complejo.
Requerimiento de diferentes especialidades profesionales.
Empresa organizada por especialidades.

PASOS PARA LA FORMACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Introducción del equipo en la empresa.
Puesta en marcha del equipo.
Definición de objetivos.
Nombramiento de los miembros.
Denominación del jefe del equipo.

ROLES

El hablador el positivo.
El critico.
El discutidor.
El inoportuno.
El listillo.
El pícaro.
El cuadriculado.
El gracioso.
El organizador.
El subempleado.
El incompetente.

CARACTERISTICAS DEL MIEMBRO IDEAL

Espíritu de equipo.
Colaborador.
Respetuoso.
Buen carácter.
Leal.
Asume responsabilidades.
Trabajador.
Inconformista.

ETAPAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Inicio.
Primeras dificultades.
Acoplamiento.
Madurez.
Agotamiento.

COMUNICACIÓN

Emisor.
Canal.
Mensaje.
Receptor.
Contexto.

BARRERAS

Mensajes mal expresados.
Traducción y transmisión defectuosas.
Falta de atención.
Periodo de ajuste.
Desconfianza.
Actitud negativa, temor u omisión.
Falta de apertura.

BIBLIOGRAFÍA

Cedeño Gómez, Alvaro. Tercera Edición. (1988). Administración de la Empresa. San José, Costa Rica, EUNED.

Chiavenato Idalberto. (1991). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición México, Editorial McGraw-Hill.

Fayol, Henry. Principios de Administración Científica. Octava Edición, México, Editorial Herrero Hnos. Sucesores S. A.

Koontz Harold y Wiehrich Heinz. (2000)., Administración. Séptima Edición. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana

Stan, Kossen. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Editorial Karla.

Stoner, James A. y R. (). Eduard Freeman. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericano S.A. México.

**TALLER CONCURRENTE
AMBIENTE LABORAL EN LA OFICINA**

AMBIENTE LABORAL EN LA OFICINA

M.Sc. Leonardo José Salas Quirós²⁶

Para hablar de ambiente laboral en la oficina, primero debemos aclarar de qué tipo de cosas estamos hablando... ¿Del ambiente, del clima o de la cultura organizacional? Se podría decir que se tratan aspectos generales. En particular sobre la motivación, el comportamiento, la comunicación interpersonal, el proceso de cambio, etc.

Algo importante de mencionar es que el ambiente en una organización no es algo que se dé fortuitamente; tiene sus fuentes (no siempre claramente definidas), finalidades (que tampoco son explícitas en todos los casos) y consecuencias (impredecibles muchas veces). Es decir, el ambiente organizacional no es una casualidad, es producto de la interacción de personas, grupos y sistemas dentro de la organización, generando así valores, comportamientos, conductas, formas de trabajo; y por tanto, hasta niveles de productividad.

En algunas ocasiones el ambiente sí se puede predecir, por lo menos parcialmente. Si se tiene una agrupación muy bien organizada de funcionarios públicos, prontos a ser sujetos de una “modernización”, con toda seguridad podemos vaticinar que se dará un nivel de conflicto. Lo que no podríamos ver en la “bolita mágica” es la magnitud del conflicto que se podría generar.

Ciertamente, el ejemplo anterior puede resultar obvio por el tipo de sector al que se hace referencia. Sin embargo, no sería tan obvio si ese cambio se hiciera en otro tipo de institución, o los funcionarios no estuvieran tan bien agrupados.

Ahora bien, volviendo al tema de las relaciones que se dan entre empleados, estas pueden atribuir características, diferencias, similitudes,

ventajas, desventajas, valores, desvalores, etc. Así como generar consecuencias que como ya se dijo, resultarían impredecibles del todo, pero también, parcialmente.

Desde el punto de vista de la Administración, el aprovechar positiva y potencialmente las buenas relaciones en el ambiente laboral, pueden servir, como lo dice Chiavenato (2004) *“para mejorar la calidad y productividad, por medio del incentivo de fidelidad o lealtad hacia la organización, pública o privada, de la que se esté hablando”*.

Un empleado que cuente con un ambiente positivo, de sana competencia, de reconocimiento del mérito, de empuje y de colaboración, tendrá muchos mejores incentivos para hacer un trabajo de buena calidad y más productivo.

Además, este tipo de ambiente también ayuda a crear y mejorar las destrezas, capacidades y habilidades con que el trabajador se enfrenta a las labores diarias. Esto no quiere decir que se vaya a inmunizar a la organización contra estos problemas, pero sí las herramientas para combatir problemas de calidad y productividad cuando se presenten.

Agregado a lo anterior, el ambiente laboral también ayuda a resolver una preocupación que dejó de ser una moda para convertirse en realidad de todos los días: se trata de incorporar y hacer armoniosas las relaciones de género en la organización. Cada vez más las empresas ven en esto una alternativa no sólo de reducir la diferencia en el acceso y calidad de empleo entre hombres y mujeres, sino también como forma de crear un ambiente más sano en la organización.

Ejemplo de lo anterior es el reconocimiento que actualmente hace el Instituto Nacional de las Mujeres, por medio del Sistema de Gestión de Equidad de Género, a las empresas que respeten y promuevan los derechos laborales de las mujeres, asegurando igualdad de oportunidades en relación con los hombres y de esta forma lograr que se den mejores ambientes laborales por medio de las ventajas competitivas y valor social agregado al proceso productivo. Esto ha

²⁶ Área de Administración. Docente Escuela de Secretariado Profesional.

hecho que las organizaciones públicas y privadas, cuenten con un sistema para buscar un reconocimiento en este campo.

Pero no es sólo la situación de equidad de género la que está presente. Se debe recordar otros elementos menos de “moda” en la administración, como por ejemplo las diferencias de edad y de clase social que se tiene en la organización.

Con respecto a lo anterior, hay organizaciones que viven verdaderas crisis porque la gran mayoría de su personal se pensiona en periodos muy seguidos, o son personas cuya edad no es acorde al tipo de funciones que se requiere en la organización por un cambio de tecnología, proceso, etc. Por otro lado, se debe reconocer las diferencias sociales que tienen los empleados de una organización, ya que esto causa enfoques distintos de ver las cosas; no es igual un funcionario que puede acceder a Internet o trasladarse en automóvil a su casa que otro que no goza de estas posibilidades. Estas diferencias se hacen sentir en la organización.

Otra de las ventajas que tiene un ambiente laboral sano en las organizaciones es que así se puede incentivar una mejor disposición para innovar y facilitar el cambio. En un ambiente de estos no hay rumores y chismes, sino comunicaciones formales e informales con sentido, no hay correos de brujas sino interacciones de redes, no hay peligros de despido sino oportunidades de crecer dentro de la organización, etc.

Un gran aporte que trae el ambiente laboral desarrollado es convertirse en alternativa viable para propiciar una mejor conducta ética. Diversos estudios han demostrado que cuando el control ético se da por una motivación interna, generada por un ambiente o un entorno que respeta y premia la conducta ética, se obtiene una forma más segura y estable de mantener esta virtud.

En la actualidad existe una tendencia a promover mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, esto se ha reflejado en corrientes que han impulsado diferentes teorías sobre descentralización, *empowerment* (*empoderamiento*), trabajo en equipos, estilos de liderazgo, etc. Por esto mismo es que un ambiente laboral positivo viene a brindar mayores

oportunidades y capacidades para que se den estos espacios en que la toma de decisiones sea más participativa y en varios niveles de la organización; y no como algo centralizado o encerrado en cuatro paredes, sin pedir al menos la opinión de los demás miembros.

El ambiente debe ser aprovechado para fomentar una cultura en la organización desarrollada, para que, como dice Ramió_(1993), ayude a:

1. *“Distinguir entre una organización y otra, a lo interno y externo.*
2. *Transmitir un sentido de identidad.*
3. *Facilitar la creación de compromisos personales con los objetivos organizativos.*
4. *Permitir superar la fragmentación de objetivos, intereses y estrategias.*
5. *Ser un discreto sistema de control. Comportamiento previsible ante determinados estímulos gracias a unos valores y tradiciones. “*

La primera de las anteriores es la principal razón para que no existan dos organizaciones iguales. La cultura organizativa es la que configura el ADN de la organización, la hace única, particular y sin par.

Por eso mismo, lo que Ramió llama identidad, para el autor del artículo, es la creación de una nacionalidad en la organización. El empleado debe sentir a la organización como propia (al estilo de algunas empresas japonesas), con signos y símbolos que respetar y admirar, que le da derechos para su propio desarrollo, asumiendo responsabilidades para beneficio no sólo propio sino de toda la organización. Es decir, se trata de propiciar los valores de lealtad, respeto, orgullo organizacional, conducta ética, compañerismo, trabajo en equipo, bien común, etc.

Tal como se ve, el ambiente laboral puede ser muy positivo para las organizaciones, y por eso, es importante observar algunas variables que no sólo engloban las causas de que se dé el ambiente, sino que de una manera interactiva son las destinatarias de los cambios y efectos que produce este ambiente.

Estas variables las clasifica Chiavenato en dependientes e independientes. Las primeras son aquellas que contienen los factores clave que usted quiere

explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Ejemplos de estas son:

- Productividad.
- Ausentismo.
- Rotación.
- Satisfacción en el trabajo.

Las segundas son llamadas por él como independientes, que vienen a ser las presuntas causas de algún cambio en la variable dependiente, tales como:

- Variables del nivel individual.
- Variables a nivel de grupo.
- Variables a nivel de sistemas de organización.

Variables del nivel individual

Todas las personas entran, permanecen y salen de la organización con ciertas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como su edad, género, estado civil, situación familiar, etc.

Asimismo, se debe tomar en cuenta otros elementos que se incluyen en este tipo de variables, como lo son valores, actitudes, habilidades básicas que se necesitan para la organización, entre otras.

Lo principal de este tipo de variables es considerar a la persona integralmente, que viene a la organización con una serie de sueños, realidades, desilusiones, esperanzas, motivaciones y desmotivaciones. Se trata de comprender toda esta realidad para que se pueda brindar una real conexión entre organización y empleado. Es decir, por el tipo de variables, se trata principalmente de que el trabajo sea parte de la realización personal que todo ser humano necesita.

Variables a nivel de grupo

Estas variables, según Chiavenato, parten del supuesto de que el comportamiento que tienen las personas estando en grupo es distinto al que

tendrían si se suman los comportamientos individuales. Es decir, el comportamiento grupal no es la suma del comportamiento de cada persona, es más que eso. Dicho en términos matemáticos, en estas variables el comportamiento grupal no es dos si se suma uno más uno, es más que dos.

Agregado a lo anterior, se debe indicar que cuando las personas están en grupo, se comportan distinto a cuando están solas, tanto hombres como mujeres. La presión de grupo, los niveles de inhibición, las interacciones y el entorno que se tiene estando en grupo son muy diferentes si la persona está sola, pues los individuos son influidos por los patrones que tiene el grupo.

Es por esto, que el grupo define ciertos tipos de comportamiento con estándares de mínimos y máximos aceptables. Mientras se cumpla con esos niveles el grupo tendrá armonía y la persona podrá “nadar” en esa célula. Sin embargo, cuando no sea así, habrá una inestabilidad que el grupo detectará y se dará un conflicto que puede tener varias consecuencias, como por ejemplo, que la persona sea apartada del grupo, que el grupo se desintegre y, por qué no, que el grupo acepte el nuevo estándar.

Precisamente por lo dicho anteriormente, es que Chiavenato habla de lo fundamental que se vuelve conocer lo siguiente:

- Patrones de comunicación que hay en el grupo: quienes son más receptores que transmisores de información, quienes distorsionan lo que se comunica, quienes son escuchados, etc.
- Estilos de liderazgo, poder y la política: si un líder es participativo o más bien, centralista, o con rasgos de autoritario o más bien de un estilo más benévolo, eso influirá en la dinámica que tiene el grupo. Esto último también marcará la diferencia entre las cuotas de poder²⁷ que haya en el grupo, si es compartido o acaparado, si rota o se mantiene inmóvil, etc. Finalmente, son muy importantes los fenómenos políticos que se dan a lo

²⁷ Poder que viene dado por diversas fuentes, entre ellas, según Ramío_ (1993): autoridad formal, manejo de recursos escasos, contra-organizaciones, procesos de decisión, acceso a ciertos ámbitos organizativos, capacidad de hacer frente a la incertidumbre, control de la tecnología,

interno del grupo, debido a que van muy relacionados con la dinámica del poder que se tenga.

- Relaciones intergrupales: irán determinadas por el poder y estilo de liderazgo que se tenga. Hay grupos que se mantienen unidos por hilos muy delgados, mientras que otros tienen fuertes redes de enlazamientos. Si las relaciones son de ambiente sano se verán fortalecidas las ventajas que se mencionaron al inicio.
- Niveles de conflicto: todo grupo tiene conflictos. La diferencia está en cuáles son los niveles apropiados para cada grupo, la frecuencia con que se den, los actores involucrados y los mecanismos de resolución que se tengan.

Variables a nivel de sistemas de grupo

Para Chiavenato este es el máximo nivel de complejidad que tienen las variables que se ha comentado. Aquí hay una agregación de lo individual y lo grupal, de modo que las organizaciones se convierten en una suma de lo individual, lo grupal y de los sistemas de grupo que existen; lo cual también refuerza que no exista dos organizaciones iguales, tal como se dijo anteriormente.

Entre los elementos que señala el autor para los sistemas de grupo, se puede encontrar:

- Diseño de la organización formal: niveles de centralización, esquemas horizontales o aplanados, cantidad de niveles institucionales, intermedios y operativos.
- Procesos de trabajo: niveles de profesionalización, de tecnología, de burocracia, de industrialización, además del tipo de labor a la que se dedique la organización.

fortaleza y manejo de la organización informal, uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización, control del conocimiento y de la información.

- Políticas de recursos humanos: si hay o no profesionalización en el manejo de recursos humanos, posibilidades de hacer carrera profesional, ascensos o promociones internas, premios por mérito, sanciones, etc.
- Cultura interna: donde se mezcla todo lo dicho antes sobre poder, relaciones, liderazgos, etc.

Finalmente, es importante mencionar algunas tendencias que en el mundo actual tienen un impacto (positivo o negativo según se las maneje) en el ambiente laboral de las organizaciones. Tal como se dijo, cada vez más se vuelve relevante para los estilos modernos de gestión dar posibilidades al personal de influir en las decisiones de la organización, que lleva necesariamente a estructuras más horizontales y a actuaciones más descentralizadas.

Asimismo, esto propicia más trabajo en equipo y en grupos, haciendo énfasis en lo importante del aporte individual, sin olvidar que este se hace para el beneficio colectivo de la organización, satisfaciendo así los intereses individuales de cada persona y además los de la organización.

Esto último hace también que la prioridad sea enfocada más en lograr el objetivo, la meta, el resultado, antes que en los procedimientos, dicho de otra forma, privilegiar la eficacia sin desmérito de la eficiencia.

En conclusión, un ambiente positivo es un elemento potenciador de virtudes para el trabajo en una organización. Es por eso, que es importante aprender a comprenderlo y manejarlo, capacitándose para no improvisar y poder reconocer sus elementos de modo que se logre transformarlos en ventajas competitivas, que no sólo hagan a la organización diferente de cualquier otra, sino que la convierta en modelo de un trabajo productivo, con calidad y por sobre todo, con un recurso humano administrado con integralidad que tenga realmente a la persona como centro y razón de ser del trabajo.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill, Colombia.

Ramió, C.; Ballart, X. (1993). Lecturas de Teoría de la Organización, Madrid, MAP.

Robbins, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.

Salas, Leonardo. (2005). Documento de trabajo sobre Comportamiento Organizacional.

Torres, Sofía. (2006). Investigación sobre entrenamiento asertivo. UACA.

**DISCURSO DE CLAUSURA
DE LA SEÑORA MARGARITA SEGREDA VÍQUEZ
(Primera Directora de la Escuela de Secretariado Profesional)**

DISCURSO DE CLAUSURA

Máster Margarita Segreda Víquez²⁸

¡Encantada de estar aquí! Buenas tardes a todas y a todos. Más que todo deseo dar las gracias por la gran satisfacción y el gran orgullo que siento de ver que la Escuela que hace tanto tiempo fundamos haya llegado a un nivel casi increíble en ese entonces para nosotras.

Al oír las recomendaciones, las debilidades y fortalezas de todos estos grupos que trabajan tan arduamente estos tres días me sentí tremendamente orgullosa de alguna vez en la vida haber pasado por aquí. Créanme sinceramente que el Secretariado Profesional ha hecho un avance extraordinario. Nunca, nunca se dejen que nadie los vea por encima del hombro por el título de secretaria profesional. Ser secretaria profesional es igual a cualquier carrera universitaria en la misma calidad y exijan que el Servicio Civil les dé exactamente las mismas condiciones que le da a cualquier profesional de cualquier carrera porque esta carrera fue fundada con ese objetivo, que seamos iguales. Si un bachiller en Economía debe llevar exactamente el mismo título dentro del Servicio Civil que puede llevarlo el Secretariado por favor nunca, nunca piensen que un secretario profesional es menos que algún otro profesional. Si somos profesionales somos profesionales y somos profesionales en Secretariado y eso nos hace muy profesionales.

Yo quiero también decirles algunas palabras que yo sé que no vienen al caso, que están fuera de contexto, pero que ustedes desconocen, que no aparecen en ningún libro; pero que yo las viví y me gustaría compartirlas con ustedes porque creo que tal vez les interesaría, o tal vez se reirán de lo que voy a contar.

²⁸ Primera Directora de la Escuela de Secretariado Profesional. Universidad Nacional.

Cuando nació la Escuela de Secretariado Profesional, nació con grandes dificultades (ustedes no tienen idea con las dificultades). Nació pobre desde un principio, vistas por debajo del hombro desde un principio. Siempre se llamó la Escuela de la Niña Pochita, y en recuerdo fuimos. Pepe Figueres viejo, que ya murió, no dudó en apoyarnos al decirle que esta era una de las necesidades del país, porque habíamos hecho grandes censos y veíamos la necesidad de incrementar los conocimientos a nivel profesional de la secretaria.

Él con su acostumbrada toma de una *Alka-seltzer*, siempre durante las visitas cogía una *Alka-seltzer* y un vaso y se la tomaba. Llamó al entonces Ministro de Planificación, que era Don Oscar Arias, actual presidente, no sé pero supongo lo que hablarían por teléfono. Porque cogió el teléfono de su escritorio, nosotras éramos cuatro y estábamos en frente y oí lo que le dijo: *Oscar tenés que ver cómo se hace para que la Escuela de Secretariado salga en la primera camada ahora que se va a fundar la Universidad Nacional*. Posiblemente Oscar le dijo: *pero Don Pepe cómo está creyendo, ¿de dónde sacamos plata?* porque oí que le contestó: *¡A mí eso no me interesa!, pero que la Escuela de Secretariado va a salir, va a salir! Usted es el que tiene que arreglársela a ver de donde la saca*.

Y llegamos por fin a la Escuela y salimos con 14 Escuelas en ese año de 1974. Y me hizo mucha gracia después, porque cada Escuela tenía profesionales nuevos, profesionales de una Universidad que recién comenzada, ofrecía profesiones que no estaban dentro de la Universidad de Costa Rica, por ejemplo el IESTRA, Relaciones Internacionales, Escuela de Secretariado, todo eso era como ajeno al mundo en que se vivió en ese entonces.

A nosotros, nos dijo el Padre Núñez, que fue el primer Rector de esta Universidad, *no les voy a rogar, no me saquen más de un grupo de 30. No hay presupuesto*. Los otros directores estaban muy conscientes, igualmente yo y pensé: *¡Dios mío! ojalá que por lo menos se presenten 30 personas, porque sino que le voy a decir yo al Rector*. Y para conocimiento de ustedes, lástima que no esté Irma Reyes que fue una de las primeras que se matriculó en la

Escuela, imagínense que llegaron a matricularse en los dos días de matrícula casi 800 estudiantes.

Cuando al tercer día, el Padre Núñez, el señor Rector nos llamó para que le dijéramos cómo nos había ido con la matrícula pues los grupos decían: *¡Mira, a mí llegaron 30, a mí 50! ¿Y a usted Margarita? ¡Casi ochocientas! ¿Qué, qué? ¿Cómo, ochocientas?* Exclamó: *¡Está no va a ser una Universidad para secretarías, esta va a ser una Universidad común y corriente.*

Pero después, él se ofreció a favor nuestro y en vez de un cupo, nos sacó dos cupos. Así que había que hacer escogencia de casi 800 a 60 personas. Por fin lo logramos. Que bueno, que por favor nos dejara poner 40. Estaban apiñadas en las aulas. Y de esas 40 nos permitió dos grupos.

Pero ahí comenzó una rivalidad tremenda con las otras Escuelas. Como éramos la Escuela de la Niña Pochita entonces exclamaban *pero ¿Para qué el Secretariado? Esa plata la deberían de dividir entre los demás, entre las demás Escuelas.* Y comenzó una lucha tremenda. Un día decían que cerraban la Escuela por falta de presupuesto, y al otro día también lo decían. Si una de las profesoras cuando había obtenido el título de Profesora de Ética, le hizo mucha gracia porque le decía así de acallado: *hay Margarita, yo me acabo de meter en un deudón tremendo, acabo de meterme en una cuenta de comprar un terreno para hacer mi casa. ¿Qué hago si nos cierran?* Yo le dije: *hay que luchar, no queda más que darnos el lugar que nos corresponde.* En realidad, pudimos hacerlo.

La Escuela éramos tal vez cinco o seis profesores sumamente unidos, tremendamente unidos. Y gracias Dios no teníamos ninguna particularidad en cuanto a política. Todas éramos nada más una para la otra, casi como los mosqueteros, pero vieran que maravilla cuando ya se hicieron los primeros programas. A mí me tocó irlos a oír[sic]. Cuando escuché las grandes rivalidades que habían entre las Escuelas, me acordé de un dicho que había aprendido en Estados Unidos, que dice: "si no puedes contra ellos, únete a ellos". ,Y entonces, cogí mis programas y con una humildad que no la tengo, me fui a cada Escuela a ver al Director y preguntarle si el Programa nuestro en esa área

(que le correspondía a Psicología, a Economía, a lo que fuera) le parecía: ¿Te parece este Programa? —¡Pues mira, aquí se le podría hacer tal corrección, y yo creo que tal vez aquí se podría meter tal cosa!. Y así fui con cada uno.

Conste, no era lo que yo deseaba. Pero no me quedaba más para poder quedarnos dentro de la Universidad antes de que nos cerraran. Y para que ustedes vean en el fondo, en eso Dios me iluminó: todos los programas duraban dos, tres, y hasta cuatro meses en aprobarlos, porque era un solo debate a nivel de Facultad.

El único, enfatizo, el único programa que pasó en 15 minutos fue el nuestro, porque si el de Historia se levantaba y decía *no me parece este rubro*, que le correspondía a Psicología (yo callada), se levantaba el de Psicología a contestar. Entonces la Escuela decía: Yo voy a aprobarlo, pero me parece que el de Estudios Sociales no está tan bien hecho. ¡Cómo que no, está muy bien hecho! y se levantaba el otro.

Nunca tuve la fortaleza, porque yo sé que no la tenía, de enfrentarme a pelear contra trece hombres, ahí en realidad yo preferí ser humilde y acatar lo que ellos decían. Cuando ya cogimos fuerza, entonces comenzamos a hacer los Programas a lo que nosotros creíamos. Pero si tuvimos que empezar que con dios que mucha ayuda de todos los demás. Los demás son más poderosos, ¡que hace uno con luchar contra corriente! Es una, cómo les digo... Una anécdota que es totalmente cierta y que, creo, eso nos llevó a una estabilidad.

Una vez que ya tuvimos la estabilidad de permanecer porque todo el tiempo nos echaban: “No hay plata” “Que se vaya Secretariado”, “No hay plata” “Que se vaya Secretariado”. Creo que una vez que se aprobaron los Programas sencillamente nos quedamos para siempre. Al principio nunca hubiéramos tenido esa facilidad, sino hubiéramos tenido esa humildad de que hablamos. La parte humana que habla Yamileth (se refiere a Yamileth Jenkins).

Uno no puede ser soberbio, uno tiene que, cuando es necesario, inclusive proceder a que nos disculpen. Quiero también comentarles, ahora que Yamileth me llevó por todas las instalaciones, me parecieron fabulosas. Imagínese que nosotras comenzamos, ni siquiera aquí en Heredia, no había campo para la

Escuela de la Niña Pochita. Empezamos en el Colegio La Salle, y fue como tres o cuatro años después que nos pasaron a un pedazo de terreno que está frente al Liceo de Heredia.

Sin embargo, lo que han hecho ustedes con su labor, con su esfuerzo, con su dedicación no tiene límites. Cuando le escribía una carta al Rector, se la escribía a mano porque carecíamos de máquina y siempre le ponía: Posdata: Señor Rector perdone que le escriba a mano pero en la Escuela de Secretariado carecemos de máquina.

Y le llegó al alma el hecho de que no teníamos. Y ya nos dieron el permiso de comprar unas máquinas viejas. Y un poco antes de salir yo, tal vez en el 85, se compraron unas computadoras ¡más malas! Ahí sí me metí, tal vez, un poco en pleito. Porque, el que estaba de Rector en ese entonces, era Alfio Piva. Muy buena gente, muy, muy buena gente. Y era un excelente amigo, pero él le había dado a Servicios a Recursos Financieros que fueran a buscar computadoras para nosotras y me mandó una copia de la carta de él. Entonces yo llegué:

—Mire don Alfio hay un asunto. Él, como de costumbre, siempre llegaba, me daba un beso, ¿Qué tal?

—Ni me bese, porque vengo a pelear con usted.

—¿Cómo? ¿Por qué vamos a pelear?

—¿Por qué? ¿Cómo es posible que usted mande a Servicios Generales a comprar computadores ignorando al personal de secretariado? ¿No somos nosotras las que debemos decir qué máquinas se deben comprar y qué necesitamos?

Don Alfio responde —Usted tiene toda la razón, ya ya doy la contraorden.

—Mire don Alfio, yo no vengo aquí a detener el contrato, yo le tengo el mismo cariño. Pero en vez de ir afuera a decir todo lo que yo siento por esta ignorancia de la Escuela de Secretariado, prefiero ir donde usted y decírselo.

Inmediatamente quitaron la orden. Y ya se hizo la nueva licitación, como hablamos. Y desde entonces ya nos siguieron tomando más en cuenta.

No quiero hacer el cuento más largo, sé que están cansadas, tres días de trabajo es mucho trabajo. Pero sí quería decirles estas cosas que no aparecen en ninguna parte, pero que yo sí las viví.

Créanme que las viví con muchísimo cariño, porque yo siempre he creído en el Secretariado Profesional. Creo que es una carrera tremendamente humana, tremendamente profesional; y por eso es que nosotras necesitamos a todo "trac". Como están haciendo ustedes, estar dando capacitaciones y usando la parte de cada uno de ustedes.

¡Muchas gracias!

PALABRAS DE LA MSc. YAMILETH JENKINS_____
SOBRE LA LABOR DE LA SRA.MARGARITA SEGREDA
DOBLES

**Palabras de la MSc. Yamileth Jenkins ²⁹
Sobre la labor de la Sra. Margarita Segreda Dobles**

“Doña Margarita fue miembro de FIAS (Federación Interamericana de Secretarías), que a nivel latinoamericano, le solicitó a la Asociación de Secretarías ANSE (de la cual doña Margarita también era miembro) en uno de sus acuerdos, que se abriera la Escuela de Secretariado.

Doña Margarita fue la primera presidenta del Colegio y éste intervino en ese momento, para que se abriera la Escuela. Fue la primera directora de la Escuela durante dos gestiones. Pero hay dos detalles de su vida que tampoco están escritos. Ella es la primera mujer que engalana la Sala de la Fama del Deporte y es un ejemplo en Basketball.

Y lo otro, es que Doña Margarita se acaba de graduar recientemente de Maestría y se va a matricular en un doctorado. No solo por su trabajo, es un ejemplo. Es un ejemplo para todos nosotros por la rectitud de su vida de su accionar. El cariño que ella expide ha sido así. Esta narradora pertenece a la primera graduación de la Escuela de 1974, gracias al segundo grupo que se abrió. Recuerdo que ella había hecho el esfuerzo anteriormente de graduarse para poder abrir la Escuela. Es otro detalle que no está escrito.

Las primeras profesoras con que contó la Escuela de Secretariado Profesional, en cuenta doña Margarita, hicieron el esfuerzo desde 1972 de graduarse.

Otro detalle digno de rescatar, es que ella fue miembro de la Comisión *Ad hoc* que hizo posible que esta Universidad existiera. Así, es que ella es todo un ejemplo y es un honor que esté presente en este Congreso. Muchas gracias.

²⁹ Directora de la Escuela de Secretariado Profesional. Período 1999 - 2005

DISCURSO DE CLAÚSURA

MSc. Herminia Ramírez Rodríguez³⁰

Nuestro agradecimiento también extensivo a cada una y cada uno de los profesores que tuvieron a cargo los talleres, a los conferencistas, a los estudiantes colaboradores, al personal de apoyo docente y administrativo de nuestra Unidad y muy especialmente a la profesora Patricia Arce Rojas, coordinadora y a la señora Lorena Campos encargada del apoyo logístico. Su contribución fue realmente significativa e impresionante. A ustedes participantes gracias, gracias por confiar en nosotros para aportar un granito de arena a su crecimiento profesional. Esperamos poder seguir ofreciendo otras actividades de esta índole en pro de la profesionalización del Secretariado y de la Administración de Oficinas. A todos gracias.

Para concluir hago acotación al pensamiento de un autor desconocido que dice: *“La habilidad es lo que permite hacer ciertas cosas, la motivación determinará lo que se hace y la actitud determina cuán bien se hace”*. Que nuestra actitud sea positiva en lo que hacemos en todos los momentos de nuestra vida.

Muchas gracias.

³⁰Subdirectora de la Escuela de Secretariado Profesional. Período 2005 - 2009.

CONCLUSIONES