



COMPetencias para el PAS (COMPAS'13)

Reuniones periódicas para la información y actualización del PAS (RIAP)

Josefa Gil Paredes

M^a del Carmen Hernández Cantero

Florentina Soto Cerón

Octubre 2013



Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

- Las competencias profesionales en la gestión administrativa
- Comunicación, información y formación
- Atención al público
- Tareas
- Soledad del puesto de trabajo

TOPICOS A DESARROLLAR

- Pertenencia a un grupo
- Trabajo en equipo
- La comunicación
- La calidad
- La satisfacción laboral
- El perfil profesional

UBICACIÓN

METODOLOGIA

- Finalidad
- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Destinatarios
- Metodología
- Técnicas

TEMPORALIZACIÓN Y RECURSOS

GESTION DEL PROYECTO

EVALUACIÓN

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y PROSPECTIVA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



INTRODUCCIÓN

Ha transcurrido más de una década desde el inicio del siglo XXI y la sociedad se encuentra inmersa en continuos y acelerados procesos de cambio. Éstos afectan a todos los ámbitos de la vida, desde las grandes estructuras a la vida cotidiana de los individuos. La universidad no es una excepción y vive estas transformaciones en sus diferentes esferas y ámbitos, nos referimos al económico, social, político y también al ámbito de la gestión, que unido a la invasión de la tecnología de la información y comunicación (cambios tecnológicos), provocan un proceso de cambio constante en la institución universitaria, tanto en su gestión como en su personal o recurso humano, que debe adecuarse a las nuevas exigencias sociales y profesionales y garantizar la existencia, en el caso que nos ocupa, de profesionales capaces de velar por la correcta administración y gestión de la institución universitaria y, en general, por el aumento en el nivel de vida, el progreso y el bienestar social. En este entramado el PAS tiene un papel fundamental, que además de tener una cualificada formación técnica, debe incentivar y fomentar el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación, la iniciativa, el liderazgo y favorecer y estimular la satisfacción laboral para generar un buen clima organizacional.

En un contexto cada vez más globalizado, en el que las relaciones se tornan cada vez más complicadas, la demanda de profesionales especializados está a la orden del día. La globalización introduce un elevado nivel de competencia en el mercado laboral, lo que pone de manifiesto la necesidad de adquirir una formación continua completa, actualizada y compartida. Los cambios y modificaciones que se producen en el entorno laboral, debido a los cambios en la organización del trabajo exige a los trabajadores ser más adaptables, trabajar en equipo, tener una mayor competencia profesional transversal, que les permita una mayor autonomía, confianza y seguridad individual, que les llevará necesariamente al reciclaje y a la formación permanente.

La realidad laboral actual requiere, cada vez más, competencias flexibles y de carácter amplio. Las instituciones y organismos, al menos las más innovadoras, ya no necesitan trabajadores con una cualificación laboral para toda la vida, que además tenga una rápida obsolescencia, y con nula



acción de capacitación. Por el contrario, las nuevas exigencias están más vinculadas con la formación continua (“saber hacer, saber ser y saber para aprender”), la rotación y capacidad de adaptación y una amplia base de formación integral y polivalente.

Esta nueva realidad favorece el surgimiento del enfoque de competencia laboral, el cual está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de diferenciarse por el desarrollo de sus recursos humanos, solo mediante la gestión por competencias, las instituciones revalorizar su mano de obra con el fin de competir exitosamente en un mercado cada vez más globalizado y exigente.

La universidad, actualmente, pasa por un proceso de cambio, renovación y adaptación. Los cambios producidos en los diferentes ámbitos de nuestro entorno así como los importantes avances y oportunidades que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) abocan a la institución universitaria a un irreversible proceso de cambio al que debe adaptarse mediante decisiones políticas, técnicas y de gestión. Estos insondables y rápidos cambios que vivimos en el S.XXI (económicos, sociales, tecnológicos), sitúan la gestión de las universidades ante nuevos escenarios y retos.

FUNDAMENTACIÓN (JUSTIFICACIÓN)

La gestión administrativa universitaria, en los últimos años, para alcanzar esta adaptación a los cambios, ha generado multitud de procedimientos y reglamentos, confeccionándose desde algunas unidades manuales para su comprensión, pero que en la soledad del trabajo tenemos que interpretar individualmente para su implementación.

En este sentido, es importante, resaltar que el PAS utiliza fundamentalmente como canal de comunicación, tanto para relacionarse con otros compañeros como para su actualización, el correo electrónico, que tiene infinitas ventajas, como rapidez (velocidad), casi instantáneamente llega al destinatario, visible sin necesidad de estar en el lugar adonde fue enviado, el costo es muy



bajo, no importa adonde lo enviemos, solo necesitamos una conexión a Internet, puede ser enviado a muchas personas a la vez (comodidad) y permite enviar todo tipo de archivos, video, sonido, imágenes, ejecutables, etc., ayuda al medio ambiente al evitar imprimir grandes cantidades de papel, se pueden revisar desde cualquier lugar del mundo y finalmente facilita la comunicación entre las personas y empresas o distintas áreas o unidades de trabajo; sin embargo, también posee una serie de limitaciones, como p.e. el destinatario debe tener acceso a Internet, se requiere al menos un conocimiento mínimo de herramientas informáticas para poder leer y enviar un correo electrónico, no se pueden enviar objetos físicos, permite el ingreso de correos no deseables (Spam), es muy fácil recibir virus, facilita el robo de información y no hay comunicación directa vis a vis por lo que se desvirtúan sus principios de eficiencia y eficacia.

El desempeño profesional del PAS, es principalmente autodidacta, y en solitario, comunicándose fundamentalmente como hemos visto a través del correo electrónico, sin embargo, pensamos que lo mejor es trabajar de otra manera, encontrar espacios para el intercambio y el debate, vernos las caras, en definitiva, unirnos, y contagiarnos la energía de aprender. Estas razones impulsan la necesidad y finalidad de este proyecto, que consiste en desarrollar reuniones presenciales, con el fin de poder pensar, debatir, intercambiar ideas,... acerca de nuestro trabajo y competencias, tareas, funciones a desarrollar y desempeñar, y crear a su vez grupos/equipos de trabajo que se fundamenten en el trabajo colaborativo.

Por todo esto, es necesario, para realizar nuestra tarea profesional, de manera adecuada y eficaz, el habilitar unas reuniones presenciales, donde se trabaje en relación a dos ejes o ámbitos temáticos:

- a) Uno relativo a las novedades que van surgiendo, su adaptación consensuada a través del grupo de trabajo a fin de evitar y subsanar errores de interpretación, así como facilitar su implantación.



- b) Y otro referido a revisar aquellos procedimientos, que por costumbre adquirida, se realizan de una determinada forma, y no siempre es la más adecuada.

La finalidad de las reuniones y equipos de trabajo, sería la de simplificar y dinamizar la tarea diaria partiendo del conocimiento del los propios trabajadores, a fin de crear unos procedimientos homogéneos, cuestión muy importante, teniendo en cuenta el incremento de la carga laboral que se viene asumiendo en los últimos años en los departamentos.

Otra razón que justifica este proyecto es que constituía una ayuda esencial para el personal de sustitución o nueva incorporación, ya que podía acceder a los protocolos y procedimientos elaborados. Igualmente, también sería un generador de recursos y conocimientos para el resto de personal administrativo ante aquellas tareas que se realizan con menos asiduidad y que cada uno realiza a su buen entender.

Este proyecto se enmarca en el desarrollo de un proceso en el que está definida la instrumentalización del proceso de trabajo, dentro del Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Murcia como veremos más adelante.

A continuación vamos a reflexionar sobre los tópicos necesarios para una formación excelente y buen desempeño profesional de los administrativos de departamento, los cuales describen la realidad laboral de este puesto de trabajo y seguidamente nos detendremos en concretar nuestra propuesta de intervención, en relación a las carencias o necesidades de este colectivo.

• **Las competencias profesionales en la gestión administrativa**

El término competencia se ha convertido en el eslogan del siglo XXI, en una primera aproximación, si buscamos competencia en el diccionario de la Real Academia Española encontramos, entre otras, esta acepción: *“pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto*



determinado”, igualmente, si buscamos profesional, encontramos, “pertenciente o relativo a la profesión”. Cuando unimos ambas definiciones nos hacemos una idea sencilla del concepto de competencia profesional, que podemos sintetizar como la capacidad para hacer algo en el ámbito laboral, en un análisis más profundo las competencias profesionales son el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que se desarrollan en el puesto de trabajo.

Las competencias son características subyacentes de las personas, que se encuentran vinculadas con la efectividad en su desempeño profesional, la *“La competencia es la capacidad de responder con éxito a las exigencias personales y sociales que nos plantea una actividad o una tarea cualquiera en el contexto profesional. Comporta dimensiones tanto de tipo cognitivo como no cognitivo. Una competencia es un tipo de conocimiento complejo que siempre se ejerce en un contexto de una manera eficiente”*. Las tres grandes dimensiones que configuran una competencia son: *saber conocimientos*), *saber hacer (habilidades)* y *ser (actitudes (Rué, 2005)*.

En síntesis, la competencia es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

En el proyecto que nos ocupa, evidenciamos que el puesto de trabajo de los administrativos de departamento, no se encuentra definido adecuadamente su perfil profesional así como sus competencias profesionales. En este proyecto nos vamos a centrar en las competencias transversales entendiendo que estas son aquellas relacionadas con el desarrollo personal, que no



dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que penetran todos los dominios de la actuación profesional (González y Wagenaar, 2003).

La importancia de estas competencias viene ligada, entre otros aspectos, por el mundo globalizado en el que nos encontramos y donde la sociedad ante la que nos enfrentamos es cada día más compleja y multidimensional. Las competencias sociales y emocionales se relacionan con el éxito en la vida y, más concretamente, en la vida profesional. Un modelo de competencias se construye identificando aquellos comportamientos característicos de las personas con un desempeño excelente en las organizaciones.

En nuestro perfil profesional y dentro de la transversalidad adquiere una importancia relevante las competencias que se refieren a la empatía, la asertividad, las habilidades de comunicación, la discreción y diligencia en el trabajo así como, el trabajo en equipo. Todo este conjunto de competencias emocionales marcan la diferencia en la satisfacción del profesional en su interacción con el resto de usuarios del departamento. La ubicación de estas células profesionales que son desarrolladas por los administrativos de departamento están en las facultades convirtiéndose en “unidades aisladas” informativas y ejecutoras de su gestión.

En la actualidad vemos en la mayoría de entidades y organismos la influencia que la inteligencia emocional está adquiriendo para que el buen desarrollo de la tarea profesional. Mejora la atención al usuario, la motivación y satisfacción del profesional, produciendo un incremento importante en la calidad y cantidad de la productividad.

La inteligencia emocional comporta la expresión de un determinado comportamiento, la investigación muestra que el desarrollo de un nivel elevado de inteligencia emocional promueve competencias profesionales que distinguen trabajadores sobresalientes en las organizaciones. Goleman (1996) realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo.



Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. En este sentido, la competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en desempeño laboral.

- **Comunicación, información y formación**

La puesta en marcha de nuevas plataformas informáticas que se están llevando a cabo desde las distintas áreas se traduce en una nueva metodología o modo de actuación en el quehacer diario de los administrativos de departamento, incrementando en su mayoría la carga de trabajo. Así como, la frustración cuando no son capaces de obtener la ayuda adecuada.

Debido a este fenómeno es muy necesaria la puesta en marcha de cauces de comunicación efectivos, directos y concretos entre los jefes de área y el personal administrativo evitando los manuales de instrucciones extensos en la lectura que nos son remitidos y hemos de estudiar fuera de nuestro horario laboral. Además el jefe de área correspondiente debe de asegurarse de que el mensaje ha sido entendido adecuadamente por el receptor. El hecho de enviar un documento normativo por email, no significa que se adecue su interpretación a la realidad práctica. La práctica profesional diaria hace que el administrativo haga de nexo entre la normativa y la práctica del PDI, desconocedor de la gestión administrativa y más centrado en su labor docente e investigadora.

Los administrativos se convierten en auténticos agentes de comunicación, son activos de flujos multidireccionales de la misma, que interaccionan entre los distintos Vicerrectorados, centros y el propio departamento lo que hace que manejen información extensa y muy variada. En la actualidad se están produciendo muchos cambios a nivel normativo y esto influye en su tarea profesional por lo que han de estar permanentemente actualizados.



Es importante resaltar, la importancia en la formación efectiva a través la utilización de recursos que faciliten la interacción con estos profesionales, pues aunque la generalización siempre supone un riesgo de injusticia, la formación por vía telemática nos puede llevar a una falta de estrategia, mezclar informaciones, desbordarnos con la cantidad frente a calidad, una falta de control y de eficacia, y todo ello justifica la necesidad de tener reuniones presenciales para poder trabajar en equipo.

- **Atención al público**

Por otro lado el puesto de trabajo de un administrativo de departamento lleva implícito la atención al público, compuesto fundamentalmente por el PDI del propio departamento, de otros departamentos, alumnos, decanatos y otros compañeros PAS, sin embargo, esta característica no está reconocida como tarea que conlleva una dedicación de tiempo importante y una imagen de la organización de cara a la sociedad. Esta atención al público genera una considerable presión sobre el trabajo del administrativo cuando éste tiene ausencias justificadas (enfermedad, moscosos) denominada como “Terror de puerta cerrada”.

La atención al público es un componente básico en la gestión administrativa de la universidad, por esta razón, hay que capacitar a los trabajadores que quieren ocupar estos puestos.

La primera necesidad que se nos presenta es conocer el proceso y los componentes de la comunicación interpersonal. Una vez que dominado este campo, podremos analizar las características que se deben dar en el lenguaje verbal y no verbal para conseguir la calidad en este servicio, y por lo tanto la satisfacción de todos.

- **Tareas**

Repasando las tareas que aparecen vinculadas al puesto de trabajo de los administrativos de departamento encontramos unas funciones abstractas, por no tener conciencia de ellas, referidas a “prestar apoyo”. Esta propia “indefinición” hace que este “apoyo” en la práctica del día a día se traduzca en un sinfín de tareas como citas telefónicas, pedidos CECOM, partes reciclática, mano,



dumbos, consultas de contabilidad interna por parte de los integrantes del departamento, consultas respecto al POD, petición de actas y otras... convirtiéndose estos profesionales en trabajadores “multitarea y multinivel”.

En la RPT se va más allá y a las funciones generales se les asignan las tareas anteriores figurando como de “apoyo”, que son abstractas y amplias, funcionando como un cajón de sastre donde todo vale, como por ejemplo, ¿el control de la contratación?, vigilancia y “persecución de PDI”, peticiones ó exigencias en otros casos de las secretarías u otras áreas de la Universidad de Murcia, inventario... constituyendo un entramado en el que los administrativos prestan el apoyo y gestión administrativa al equipo de dirección convirtiéndose en elementos complejos de la maquinaria burocrática de la organización.

A su vez, dentro de las funciones multitarea hay otras que no se llevan a cabo en el mismo puesto de trabajo teniendo que desplazarse, a veces se suele malentender, lo que no significa una dejación de funciones sino gestión administrativa externa con bancos, registro, caja pagadora, decanato; sobre todo, teniendo en cuenta que para realizar estas tareas tienes que ausentarte. En definitiva los administrativos de departamento son trabajadores multifunción y dentro de estas también se diferencian por multinivel de concentración para la ejecución de las tareas; lo que incrementa el estrés y la ansiedad en el desarrollo cotidiano de la labor profesional.

Ante toda esta generalidad y escasa concreción terminamos con la siguiente pregunta: *¿cuál es el trabajo de un administrativo de departamento?* Normalmente la respuesta queda en un encogimiento de hombros por que es tan extenso que no sé sabe que contestar. (Recordar encuesta de gerencia).

- **Soledad del puesto**

El puesto de administrativo de departamento es el más “aislado” de la Universidad de Murcia, ya que no disponemos del apoyo directo de un experto al que poder acudir, experto en el sentido de



conocedor de la universidad que permita que fluya la comunicación efectiva desde los jefes de área hasta los administrativos. Y por otro lado, que sea el elemento de respaldo que necesitan estos profesionales.

Los administrativos de departamento se encuentran presentes en un organigrama múltiple, donde por un lado, encontramos las relaciones con Rectorado, vicerrectorados, gerencia y el propio centro al que se encuentra adscrito el administrativo y por otro, el que se establece en el departamento entre director/a, secretario/a, resto de profesores del departamento y el funcionario. En este esquema múltiple las comunicaciones y retroalimentación producen un fenómeno desvirtuado del que se pretende, generando a veces una situación de “confianza versus desconfianza” que, en ocasiones, convierten al departamento en un “barco difícil gestión” y los administrativos/as tenemos la necesidad de pertenecer a algo.

La descripción de la realidad de los administrativos/as de departamento, justifican la necesidad de diseñar, desarrollar y evaluar proyectos que propicien una buena práctica y mejoren la organización.

TÓPICOS A DESARROLLAR

La **finalidad** del proyecto es establecer una relación directa y de intercambio con el personal de administración y servicios pertenecientes a los departamentos de la institución universitaria para crear equipos de trabajo y mejorar el desempeño profesional y generar una mayor eficacia y eficiencia de los recursos de la organización. Para ello, es necesario desarrollar e implementar reuniones periódicas a fin de conseguir una optimización en la tarea profesional y lograr un sentimiento de satisfacción y unidad en el personal de departamento,

La realidad descrita anteriormente y para el buen desarrollo del proyecto que presentamos, hace imprescindible detenernos en 6 tópicos a través de los cuales gira nuestra propuesta, nos referimos a:



- pertenencia a un grupo
- trabajo en equipo
- la comunicación
- la calidad
- la satisfacción laboral
- el perfil profesional

Para una mayor comprensión de nuestro trabajo, pasamos a describir y analizar sintéticamente cada uno de ellos adaptándolos al desempeño profesional del administrativo de los departamentos de la universidad:

➤ **Pertenencia a un grupo**

Actualmente, todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo para manejar sus operaciones, que permite la planificación, organización, dirección y control de la propia gestión administrativa. Todo este proceso, es extremadamente importante y necesita de coordinación en todos los recursos de la organización para establecer una estructura sólida de relaciones entre personas, trabajo y recursos. Para ello, es imprescindible desarrollar competencias de comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones, a través del grupo de referencia. Podemos decir que el proceso administrativo es indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones y de esto dependerán los resultados de futuro, de ahí la importancia que puede tener el administrativo como colectivo que en un momento dado puede detener (paralizar) la marcha de la organización.

Desde la idiosincrasia del puesto de trabajo de administración de los departamentos, se abordan gran cantidad de tareas que, en ocasiones, suponen de decisiones importantes en la gestión del servicio, por lo que es necesario que el personal se sienta parte de un grupo, ya que este



proporciona una variedad de experiencia y perspectiva al proceso de toma de decisión y genera más alternativas y adaptación de soluciones. De siempre ha existido la necesidad de agruparse para resolver los problemas que conforman la realidad diaria por ello, todos necesitamos este sentimiento de pertenencia a un grupo de referencia con el que sentirnos identificados.

➤ **Trabajo en equipo**

En la literatura científica sobre organización empresarial, se tiende hacia la implantación del trabajo en equipo (competencia clave) para mejorar los resultados en la gestión. La evidencia demuestra que la productividad mejora a través del trabajo en equipo, entendido como un grupo humano que busca una mejora continua en su labor profesional. En los equipos los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades orientada a la mejora del desempeño de la tarea. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán a cabo, esto refuerza las relaciones e interacciones del mismo.

Es preciso aprender a trabajar en equipo, ahorra tiempo y esfuerzo y nos hace más eficientes y eficaces, los grupos o equipos, a través del trabajo colaborativo son más competitivos que los individuos ya que el resultado del esfuerzo es mayor que la suma de las contribuciones individuales. El trabajo en equipo reporta unión, participación, coordinación, solidaridad, comunicación y resultados, y se prioriza el éxito colectivo (mejora para todos) frente al individual. En un buen equipo de trabajo hay un alto grado de organización, unidad, plena participación de sus miembros, confianza, solidaridad y ayuda mutua, lo cual va a redundar en un ambiente motivador en el lugar de trabajo.

Para un buen funcionamiento los equipos de trabajo, es muy importante que el Centro de Formación y Desarrollo Profesional adopte la responsabilidad de apoyar y facilitar el funcionamiento del grupo, en el tiempo, así como, las relaciones con las distintas áreas. Para mejorar el rendimiento y la productividad del servicio público.



➤ **Comunicación**

El éxito o fracaso en las organizaciones depende no sólo de las personas que las forman, sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellas, es decir de las relaciones que existen entre el grupo de trabajo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización. Este vínculo se crea y refuerza dando voz a la células administrativas que son las que ejecutan en último término la tarea.

Solo con una comunicación clara y efectiva una organización puede mejorar sus resultados. No siempre somos conscientes de que estamos emitiendo mensajes claros y eficientes y mucho menos de cómo los puedan estar interpretando las personas a las que van dirigidos. Para que la comunicación sea eficaz, los mensajes han de ser cortos, directos y concisos. Para ello sería interesante clarificar el organigrama de los administrativos de departamento, ya que es dual.

Cada persona es atendida de manera singular e individualizada, en función de sus características propias (PDI, Alumnos, compañeros, distintas áreas). La comunicación está inevitablemente asociada al comportamiento de las personas. Siempre estamos comunicándonos, aunque no seamos conscientes, comunicamos no sólo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos. La habilidad para expresar una idea es tan importante como la idea misma. La comunicación no verbal refuerza tu mensaje, lo acompaña, y si es contrario a lo que estas expresando lo anula

La comunicación efectiva es una competencia esencial en las relaciones humanas y en el funcionamiento y logro de objetivos en las empresas. Dentro de ella, hay que tener muy presente la “escucha activa” como herramienta que facilita el proceso de comunicación. La falta de comunicación efectiva genera un clima laboral pobre e ineficiente, que ocasiona baja productividad, frustración y resultados insatisfactorios. Por el contrario, la comunicación efectiva aumenta la capacidad de respuesta, hacer las cosas a su tiempo, agilizando trámites y resolviendo conflictos. Es un componente muy importante en la calidad de los servicios.



Una buena retroalimentación disminuye el número de errores en el trabajo. Ahora bien, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento, al precisar de una reflexión profunda., igualmente, la ausencia de feed back hace disminuir el rendimiento en el trabajo, aunque se crea, que se gana tiempo, realmente se pierde.

➤ **Calidad**

La calidad empieza y acaba en la formación. Pero tiene que estar en continua adaptación al contexto. En la búsqueda de la calidad debe implicarse todo el personal, para ello se habla y conoce el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas necesarias para este fin. Esto requiere necesariamente hacer cada vez mejor el trabajo diario, adoptando una serie de compromisos que satisfagan plenamente los requerimientos de los distintos usuarios.

La obtención de mejoras de resultados como consecuencia de la implantación de las mejoras (proyecto) para la satisfacción de usuarios y administrativos, debe ser el fin de cualquier organización pública gestionada con criterios de eficacia y de excelencia. Esto implica respeto por las normas, usuarios, personal, entorno social, como parte fundamental de su preocupación orientada a la mejora, la modernización y prestación del servicio público y en busca de calidad y equidad.

Dentro del desarrollo profesional a través de proyectos, es necesario elaborar una tabla de indicadores que evalúen si el resultado es el esperado, para cuantificar en el proceso el grado de satisfacción obtenido. Un mapa de los indicadores, nos facilita el saber dónde estamos en cada momento. Para ir sumando en los puntos fuertes e ir reduciendo los débiles. También sería interesante elaborar una carta de servicios donde se tienen adquiridos una serie de compromisos que mejoran la función pública. Esta lleva un largo proceso, pero el recurso tiempo destinado a su elaboración, se vería recompensado por la agilización. Esta herramienta debería ser impulsada desde gerencia. Es importante y eficaz que una vez elaborados los documentos, tuvieran acceso



los administrativos de nuevo ingreso, ya que les facilitaría la tarea y reduciría la frustración inicial, al tener una red de ayuda ya creada.

➤ **Satisfacción laboral**

El trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo siempre deseable en toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de la organización.

Las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje de las competencias relativas a la Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, por consiguiente crea nuestra identidad, autoestima y actitudes que están afectadas por las experiencias laborales, ya sea de manera positiva o negativa. Cuando los sentimientos son ignorados o minimizados, es natural que nos invada la soledad, la frustración, la desesperación, nos sentimos desconectados, incomprensidos, enojados... Cuando la persona se sienta escuchada y atendida aumentará la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva. Habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre.

Es importante concienciar a las empresas sobre el impacto favorable que tiene el entrenar este tipo de inteligencia en su personal. A través de la Inteligencia Emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. La gente sentirá que es tomada en cuenta lo que podrá disminuir el absentismo y la frustración.

Con la motivación en el trabajo, aumentaremos la energía personal, el rendimiento laboral, la claridad de la tarea y el compromiso con los objetivos marcados, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción personal y en la productividad. Paralelamente, adoptar la



asertividad, nos llevará a crear situaciones de comunicación más satisfactorias, al ser capaces de defender nuestros propios derechos. La asertividad contribuye a la mejora del rendimiento de los profesionales y es una competencia altamente apreciada desde una perspectiva de gestión y productividad. Trata de la comunicación efectiva (y afectiva) y tiene herramientas como: la empatía, la honestidad, la libertad, la responsabilidad, el respeto, etc.

➤ **Perfil profesional**

El perfil profesional del administrativo de departamento, está en continuo cambio, precisando una formación dinámica y actualizada, adecuada al contexto. Reforzar estos aprendizajes enfocados a las tareas que se desarrollan, es primordial, así como reforzar a la vez el sentimiento de satisfacción del profesional.

Una vez que se cuentan con los referentes que dan sustento a la carrera profesional (fundamentación) se debería proceder a definir el tipo de profesional que se requiere para atender a las necesidades existentes en este campo laboral, entendiendo que el perfil es la descripción clara del conjunto de funciones y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo. A través de éste debemos dejar claro: cómo somos, para qué estamos capacitados, en qué ámbitos podemos aplicarlo y qué funciones podemos desempeñar.

Para esto es necesario definir la profesión, la cual se caracteriza porque incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y actitudes y valores que permitirán ejercer tareas que aseguren la producción de servicios y una buena organización. En la definición del perfil profesional, tenemos que contemplar que éstos evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. También se debe considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención y finalmente tenemos que tener presente que son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar



determinadas estrategias y acciones, pues obedecen a la racionalidad esbozada por las exigencias sociales y productivas.

En todo este proceso es necesario un aprendizaje continuo y una formación a lo largo de la vida, que constituyen la estrategia más importante para que el trabajador mantenga un nivel adecuado de empleabilidad. Por lo tanto, las empresas u organizaciones e instituciones deberían invertir permanentemente en capital humano para poder afrontar los retos derivados de la rápida evolución de las necesidades resultantes de los avances tecnológicos, sociales y económicos.

El aprendizaje continuo constituye una necesidad absoluta para todo aquel que desee seguir el ritmo de los avances de la sociedad. La formación continua tiene por finalidad, según indica el artículo 9 de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de Cualificaciones y Formación Profesional, "la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales". El objetivo de la formación profesional es que los trabajadores adquieran conocimientos o habilidades complementarios, que permitan desarrollar mejor el oficio o profesión, o preparar a los trabajadores para el desempeño de oficios o trabajos diferentes de los aprendidos inicialmente.

Por todo esto, es interesante utilizar como herramientas de formación las últimas técnicas que se están implantando en las organizaciones punteras del territorio nacional e internacional, para ello tenemos el entrenamiento en coaching profesional, que consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida profesional, suscitar soluciones y estrategias generadas por el propio personal con una actitud responsable y consecuente con el fin y plan estratégico diseñado por la organización. Cuantos más profesionales estén formados como coach, mejor servicio dará la organización obteniendo unos mejores resultados. Con esto último se atenderá a la misión (su servicio público de enseñanza superior e investigación, y repercusión en la sociedad) y visión (valores que acompañan a la misión, como TRANSPARENCIA en la gestión y el desarrollo de todas sus actividades; DEMOCRACIA, abierta a la participación de todos los grupos de interés, en un marco de diálogo permanente y constante



entre ellos; VOCACIÓN SOCIAL en la búsqueda del equilibrio entre la investigación, el desarrollo económico y el desarrollo social) de la Universidad de Murcia.

UBICACIÓN

El proyecto se ubica como una propuesta formativa en el Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Murcia, adscrito funcionalmente al Vicerrectorado de Desarrollo Estratégico y Formación, es un centro que tiene como finalidad servir de apoyo a la política de calidad de la Universidad, y cuya actividad está especialmente orientada al diseño, desarrollo, gestión y aplicación de la formación de los recursos humanos docentes y administrativos del personal de la Universidad de Murcia y que tiene como uno de los objetivos del Plan Estratégico de Calidad de la Universidad de Murcia, la mejora continua de la calidad de la gestión y la prestación de servicios a la comunidad universitaria.

METODOLOGÍA

Finalidad:

Establecer una relación directa y de intercambio con el personal de administración y servicios pertenecientes a los departamentos de la institución universitaria para crear equipos de trabajo permanentes, mejorar el desempeño profesional y generar una mayor eficacia y eficiencia de los recursos de la organización de forma continua e indefinida a lo largo del desarrollo profesional. Para ello, es necesario desarrollar e implementar reuniones periódicas continuas e indefinidas a lo largo del tiempo, a fin de conseguir una optimización en la tarea profesional y lograr un sentimiento de satisfacción y unidad en el personal de departamento.



Objetivos generales

De la realidad descrita y de la finalidad propuesta en este proyecto se derivan los siguientes objetivos generales, gráficamente podemos ver como se relacionan los objetivos generales y los específicos en la tabla que sigue y las correspondientes técnicas a utilizar:

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TÉCNICAS
1. Establecer el grupo como órgano unificador de las células administrativas en el personal de Departamentos.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Conocer a todos los integrantes de los grupos de trabajo</i>• <i>Concienciar de la importancia de ser grupo y no entes aislados.</i>• <i>Reflexionar sobre la trascendencia de la tarea administrativa en los departamentos dentro de la organización.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Dramatización- Juego de roles- Torrente de ideas
2. Implantar el equipo de trabajo como herramienta profesionalizadora de la tarea administrativa.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Analizar las ventajas y limitaciones del trabajo en equipo.</i>• <i>Crear equipos de trabajo cohesionados a través del trabajo cooperativo.</i>• <i>Identificar los equipos de trabajo y el papel facilitador del Centro de Formación y Desarrollo Profesional.</i>• <i>Crear vínculos entre el equipo de trabajo y Gerencia.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Juego de roles- Torrente de ideas.- Phillips 66
3. Fomentar la comunicación entre los distintos ámbitos y estamentos.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Crear flujos de comunicación entre el personal de departamentos y la organización.</i>• <i>Reconocer e Incorporar las Habilidades de Comunicación en la tarea diaria.</i>• <i>Elaborar un diagrama de protocolo como herramienta de ayuda.</i>• <i>Analizar y valorar la figura del administrativo como nexo entre la normativa vigente y el usuario al que atiende</i>	<ul style="list-style-type: none">- Panel- Foro- Jornadas- Asambleas- Mesa redonda



	<ul style="list-style-type: none">• <i>Establecer un feedback positivo entre los administrativos y las distintas Áreas.</i>	
4. Diseñar procesos de trabajo generalistas que mejoren las tareas y funciones del perfil profesional.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organizar una red de Equipos de Trabajo</i>• <i>Establecer la reunión periódica de equipos de trabajo como metodología activa.</i>• <i>Dotar de recursos y mecanismos de funcionamiento a los Equipos de trabajo. (SAKAI).</i>• <i>Determinar el calendario de trabajo del equipo.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Asamblea- Congreso- Grupo de discusión
5. Valorar los procesos de las tareas, como indicadores de calidad orientados a la mejora.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Elaborar una tabla de indicadores y criterios para evaluar el resultado de la tarea profesional.</i>• <i>Realizar una carta de servicios.</i>• <i>Certificar a los participantes como Taller de Buenas Prácticas.</i>• <i>Habilitar el proyecto como manual de inicio para nuevos profesionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Mesa Redonda- Grupo de discusión- Método de casos
6. Mejorar la satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Favorecer la motivación extrínseca como intrínseca a través de los equipos de trabajo.</i>• <i>Mejorar la autoestima e Inteligencia Emocional con técnicas positivas</i>• <i>Aumentar el rendimiento laboral como grupo</i>• <i>Mejorar la atención al público con actitud positiva.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Panel- Foro
7. Definir el perfil profesional.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Debatir las funciones y tareas del administrativo/a de departamento.</i>• <i>Determinar las Competencias de Acción Profesional del personal de administración de los departamentos (técnicas, metodológicas, participativas y personales)</i>	<ul style="list-style-type: none">- Asamblea- Mesa Redonda- Grupo de discusión- Panel



Destinatarios/as

Este proyecto está dirigido a todo el personal de administración perteneciente a departamentos de la Universidad de Murcia, no obstante, dado el carácter transversal, abierto y flexible del mismo, sería deseable extenderlo a todo el PAS de la UMU, pues la realidad social y más concretamente la realidad universitaria está en continuo proceso de cambio y es necesaria la adaptación a la misma desde todas las esferas.

Metodología

Es un proyecto esencialmente práctico, con una metodología activa y participativa, basada fundamentalmente, en reuniones presenciales y la creación de equipos de trabajo colaborativos. Se pretende crear una acción continua que dure en el tiempo y el establecimiento y funcionamiento de equipos de trabajo permanentes que distribuidos por facultades trabajen de manera autónoma y persistente. Cada reunión se inicia con una breve introducción teórica de los contenidos a tratar y desarrollar y se pasará al debate, el diálogo, el consenso y a trabajar con los grupos de trabajo creados ad hoc.

Para el desarrollo de las diferentes reuniones programadas, se utilizarán diversas estrategias metodológicas, dependiendo del tipo de actividad: dinámica de grupos (lluvia de ideas, role playing o cambio de roles,...), autorreflexión, discusión, intercambio de experiencias, etc.

Para facilitar el seguimiento del proyecto, es aconsejable que cada participante disponga de un “**cuaderno de seguimiento**” en el que se recoja la estructura de las reuniones y equipos de trabajos. Este cuaderno debe contener:

- Un breve resumen de los contenidos para facilitar el recuerdo, consultarlo,..
- Un espacio en blanco por si quieren realizar alguna anotación.
- Las fichas de participación de todas aquellas actividades que requieran utilizar papel y lápiz o bolígrafo.



Se desarrolla en sesiones/reuniones coordinadas por un participante, que motiva y dinamiza al grupo. Es muy importante que éste, adopte una posición de guía en las actividades y no de protagonismo, el protagonismo lo tienen los participantes. Debe adoptar una actitud positiva ante las actividades, responsabilizándose desde el inicio de crear un clima agradable, de compromiso, de cooperación y de interacción, para posibilitar que cada participante desarrolle un buen sentimiento en su relación consigo mismo y con los demás. Se realizarán reuniones con una frecuencia mensual, tendrán una duración de hora y media cada una, y se realizarán dentro de un espacio habilitado para tal fin.

Técnicas

Para llevar a cabo el proyecto se utilizarán distintas técnicas para la reflexión, resolución de problemas y toma de decisiones, con la finalidad de dinamizar las reuniones y optimizar el tiempo, es decir, las diferentes técnicas empleadas tiene la finalidad de facilitar la comunicación, desarrollar la capacidad de participación, adquirir una “consciencia” de grupo, desarrollar el sentimiento de “nosotros”, pensar activamente, escuchar de modo comprensivo, superar el aislamiento de algunos participantes, desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad personal y crear una actitud positiva ante los problemas y favorecer la adaptación social de las personas.

Entre ellas podemos destacar las siguientes:

Técnica grupal	Características	Para qué sirve	Limitaciones
Mesa Redonda	Exposiciones sucesivas de especialistas con diferentes puntos de vista acerca de un mismo problema. Puede o no ser seguida de discusión. Interviene un moderador.	Hacer conocer un problema o tema desde diferentes puntos de vista.	Se corre el riesgo de que la discusión tienda a morir.
Simposio	Exposiciones orales de un grupo de	Proporciona información sobre	No ofrece oportunidades para



	individuos sobre diferentes aspectos de un mismo tema o problema	diferentes aspectos de un mismo problema.	la participación del público.
Panel	Un grupo de expertos dialoga ante el grupo en torno a un tema determinado.	Permite conocer diferentes formas de considerar un problema.	No ofrece oportunidades para la participación del público.
Foro	El grupo en su totalidad realiza un debate abierto en torno a un tema, hecho o problema. La participación de cada uno se reduce a dos o tres minutos.	Permite que un número grande de personas manifiesten sus puntos de vista sobre un tema o problema.	Generalmente participan los que tienen mas habito de hacerlo o los que carecen inhibiciones.
Phillips 66	Un grupo se subdivide en grupos de 6 personas que tratan en 6 minutos la cuestión propuesta. Después se realiza una puesta en común.	Amplía la base de comunicación y participación. Hace posible la discusión y el intercambio de puntos de vista de cada uno, aún cuando se trata de grandes grupos. Sirve para que en poco tiempo se escoja sumativamente los aportes de la gente.	Los aportes suelen ser superficiales y frecuentemente dispersos.
Grupo de discusión	Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal conducido por un coordinador.	Permite el intercambio de experiencias, de diferentes puntos de vista, de conocimientos, resolver problemas y eventualmente la toma de decisiones.	Número limitado de participantes.
Método de casos	Se estudia un caso real se discute y se sacan conclusiones.	Estimula los pensamientos originales	La preparación de materiales es compleja y demanda mucho tiempo.
Dramatización	Representación de una situación real por los miembros de un grupo. No se trata de "decir" acerca de un problema sino de mostrar.	Ocasión de impregnarse de una situación, posibilidad de estudiar las relaciones humanas.	Necesita un animador experimentado y de cierta madurez en el grupo.
Juego de roles	Se determinan los roles las características de una situación problema. El grupo estudia la conversación que mantienen los que representan los roles, observando relaciones que se han establecido entre ellos, repercusiones en el auditorio y frases y gestos significativos. Se abre la discusión general.	Permite analizar una situación problemática para el grupo, reviviendo los aspectos conflictivos a través de las diferentes posturas con que se puede enfrentar.	Al ser una representación improvisada se puede correr el riesgo de no mostrar.
Proyectos	Estudio en común de un problema y elaboración de una solución.	Hace adquirir experiencias y en especial desarrolla la capacidad de formular problemas y proponer alternativas de acción.	Demanda mucho tiempo y esfuerzo para su preparación.
Torrente de ideas	Un grupo pequeño presenta ideas o propuestas en torno a una cuestión sin ninguna restricción o limitación.	Estimula la capacidad creadora y sirve para crear un clima favorable a la comunicación y a la promoción de ideas y soluciones no convencionales.	Demanda mucho tiempo y esfuerzo para su preparación.



Seminario	Grupo reducido que estudia un tema intensivamente en varias sesiones en las que todos participan aportando sus indagaciones. Es a la vez una técnica de grupo y conocimiento, una técnica de investigación.	Sirve para profundizar un determinado problema.	Supone que los participantes tengan una capacitación previa para investigar.
Conferencia	Exposición oral que puede ser seguida de coloquio.	Proporcionar información a muchos en poco tiempo. Transmitir conocimientos de manera sistemática. También sirve para motivar y persuadir.	Escasas posibilidades de participación entre los miembros del grupo. Si el conferenciante no tiene una buena capacidad de comunicación puede aburrir.
Jornadas	Reuniones de estudio y trabajo en las que participa un grupo de personas a las que reúne una problemática común.	Sirven para impartir información e instrucción, identificar analizar y resolver problemas.	Problemas de costo porque exige un régimen de internado y problema de tiempo puesto que las personas deben dejar completamente sus tareas habituales.
Congreso	Reunión en la que participa un gran número de personas.	Sirve para tomar decisiones, resolver problemas, intercambiar información, etc.	Tendencia a la pasividad de una parte de los congresistas.
Asambleas	Reunión numerosa de personas convocadas para un fin determinado. En las asociaciones la asamblea es la reunión de todos sus miembros, debidamente convocados y que tiene poderes soberanos para efectos internos de la asociación.	Es un medio para mantener informados a todos los miembros de una asociación, para implicarles como parte de la misma y para que participe efectivamente en la marcha general.	Tendencia a la pasividad en la mayoría de los componentes de la asamblea.

TEMPORALIZACIÓN Y RECURSOS

La duración del proyecto es indefinida, pues continuamente estamos adaptándonos a cambios y nueva normativa, por lo que la duración es a lo largo del desarrollo profesional, incorporándose los nuevos compañeros y rotando en la distribución de roles dentro del grupo (coordinador, secretario,...). Se efectuará una reunión mensual (los primeros martes del mes) y tendrá una duración de 2 horas (de 9 a 11h), excepto los meses de julio y agosto. El inicio está previsto para el curso 2013-2014.



Los recursos necesarios para llevar a cabo las reuniones/sesiones programadas son:

- **Materiales:**
 - ✓ Infraestructura: sala espaciosa equipada para poder utilizar recursos multimedia.
 - ✓ Material no fungible: pizarra, ordenador portátil con prestaciones multimedia y proyector.
 - ✓ Material fungible: papel, bolígrafos, rotuladores o tizas para la pizarra, tijeras, transparencias....
- **Humanos:**
 - ✓ Perfil profesional: personal de administración y servicios de departamentos.

GESTIÓN DEL PROYECTO

Para la buena gestión del proyecto propuesto es necesaria una buena organización interna, coordinación externa, una buena promoción y difusión del mismo y una elevada participación, centrándose cada uno de estos aspectos en las siguientes cuestiones:.

- **Organización interna.** El proyecto se enmarca como propuesta formativa dependiente del Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la UMU, el equipo responsable del mismo es dicho centro en colaboración con los administrativos de departamento, será dinamizado y coordinado por un responsable de facultad de personal administrativo de la departamentos y se realizará a través de una reunión presencial mensual con los equipos de trabajo, establecidos ad hoc.
- **Coordinación externa.** Este proyecto se relaciona y coordina desde el Centro de Formación y Desarrollo Profesional.
- **Promoción y difusión.** Se podrá difundir a través de la página web de la UMU y través de la plataforma virtual de la misma universidad (SAKAI), igualmente se podrá utilizar el correo



electrónico e incluso difundirlo a través de las pantallas digitales disponibles en las diferentes facultades para llegar a todos los interesados a través de diversos medios.

- **Participación.** Este proyecto está dirigido a todo el personal de administración perteneciente a departamentos de la Universidad de Murcia, no obstante, dado el carácter transversal y flexible del mismo, sería deseable extenderlo a todo el PAS de la UMU.

EVALUACIÓN

La finalidad general de la evaluación de proyectos es la toma de decisiones para la mejora del proceso de intervención y del logro de resultados. Por esta razón, el proceso de evaluación y el de programación/planificación se interrelacionan y se deben producir simultáneamente; es decir, la evaluación puede realizarse en cualquier momento de la etapa de diseño y programación, ya que se trata de un proceso de retroalimentación permanente o feed-back. La evaluación parte de que todo proyecto se basa en la identificación y determinación de necesidades de un contexto o colectivo.

En definitiva, la evaluación de un proyecto consiste en realizar un seguimiento a lo largo de un proceso, que permita obtener información acerca de cómo se está llevando a cabo, con la finalidad de reajustar la intervención, de acuerdo con los datos obtenidos. Es necesario tener en cuenta en toda evaluación que ésta debe ajustarse a las características del contexto o colectivo donde el proyecto se lleva a cabo.

Para poder verificar la necesidad del proyecto es necesario llevar a cabo una evaluación dual del mismo, por un lado, se comprueba que el diseño del proyecto es el adecuado para la puesta en práctica y consecución de los objetivos planteados, y por otro lado una vez implementado el proyecto, se tiene que evaluar para conocer en qué medida se han logrado los objetivos propuestos y verificar que se han conseguido el rendimiento y los resultados esperados.



Se hace necesario un proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa; para llevar a cabo esta última, tenemos que evaluar las tareas administrativas, a través de indicadores, que deben abarcar ámbitos distintos, desde, por ejemplo, el tiempo en registrar una factura desde la recepción en el Departamento, satisfacción de la atención prestada, actualización de espacios, etc.; hasta la participación de los distintos agentes implicados, tales como:

- ✓ usuarios de la administración (PDI, alumnos, distintas área de la UMU, compañeros, etc...)
- ✓ Las personas que participan en el proyecto, que a pesar de las dificultades que les ocasionan las reuniones y el trabajo extra que supone el desarrollo de éste, perduran en el tiempo para llevar a cabo la realización del mismo.

La evaluación cualitativa la centramos en la correcta aplicación de la transversalidad durante la implementación del proyecto. Este fin es el deseable en el desarrollo de la tarea profesional, ya que se plasma en una mejora del rendimiento laboral, con un incremento de la eficiencia y eficacia de los recursos utilizados, que nos lleva a un aumento de participación y a una retroalimentación positiva para un mejor saber hacer, que a su vez se correlacionan directamente en un menor coste, y mayor eficacia de los recursos humanos; un incremento de la motivación por el Buen hacer y sentir, así como un generador de nuevas iniciativas (Brainstorming) a la vez, que se adopta una actitud positiva a través de la asertividad y empatía como adaptación para enfrentarnos y superar adecuadamente las cuestión que surgen en la cotidianeidad. Con todo esto lograremos un mejor ambiente y relación con nuestro entorno profesional

Igualmente, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) proporcionará unos resultados del estado profesional, ya que permite analizar un hecho, persona, situación, programa u organización con la intención de reflexionar sobre sus factores facilitadores u obstaculizadores, tanto internos como externos. Es un instrumento para la toma de decisiones porque permite ejecutar estrategias adecuadas con las decisiones adoptadas, ya que se utiliza para entender una situación real actual.



Esta herramienta aplicada al profesional de departamentos nos va a permitir establecer un diagnóstico objetivo en el que se van a abarcar todos los ámbitos implicados. Esta técnica metodológica nos permite un doble análisis:

- Análisis interno (“variables no controlables”): Las fortalezas y las debilidades pertenecen al ámbito interno del individuo ya que se refieren a recursos y capacidades disponibles que condicionan el planteamiento del problema y se pueden trabajar con mayor facilidad que las externas.

Se incluyen por ejemplo:

- Conocimiento del contexto, los usuarios...
 - Conocimiento de las técnicas empleadas
 - Capacidad de comunicación
 - Capacidades generales de gestión
 - ...
- Análisis externo (“variables no controlables”): Las oportunidades y amenazas pertenecen al ámbito o entorno externo al individuo (evolución del contexto que engloba la situación) y que hay que superar ó aprovechar, anticipándose a las mismas porque condicionan la viabilidad de las estrategias (juegan a futuro, tendencias) por lo que la acción consiste en prever:
 - Aspectos legislativos (regulaciones...)
 - Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas...)
 - Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios...)
 - Aspectos económicos (renta disponible...)
 - Aspectos políticos (liberalización del comercio, proteccionismo...)
 - Aspectos tecnológicos (avances técnicos...)



Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de su objetivo, es la base para establecer objetivos y estrategias. La propuesta es realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es necesario dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas (el intervalo de tiempo va a depender del contexto).

La finalidad de esta evaluación serviría para realizar una acreditación de calidad donde se consiga un compromiso de actuación que se plasme en un listado de tareas, funciones y plazos de realización, para así poder confeccionar una carta de servicios de los departamentos.

El objetivo principal que se pretende alcanzar mediante el trabajo conjunto con el centro de formación es la puesta en valor de la tarea profesional del personal administrativo de departamentos, para revalorizar el puesto de trabajo en el desempeño de sus funciones dentro de la organización y del plan estratégico de la misma.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y PROSPECTIVA

La finalidad del proyecto cubre todos los aspectos propuestos originalmente con un incremento de la dimensión primaria del mismo. Los beneficios y ventajas superan con creces las planteadas en el inicio y las planteadas en su principio por el Centro de Formación y Desarrollo Profesional. El personal que se puede ver afectado ve en el desarrollo del mismo una fuente generadora de conocimiento donde resolver problemas cotidianos.



El beneficio para el Centro de Formación y Desarrollo Profesional es muy importante ya que el proyecto se transforma en una herramienta de trabajo retroalimentadora para su provisión y planificación de sus acciones formativas para el resto de personal de la organización.

Teniendo en cuenta el coste para la organización, no es elevado, se centra en recursos humanos, por el tiempo que tiene que destinar, así como en habilitar un espacio en la plataforma digital. No obstante, el beneficio de este proyecto de mejora supera ampliamente el coste.

El proyecto tiene un grado de innovación muy alto, ya que no existe en la organización nada similar. Es la primera ocasión en la que se dota de voz a los agentes implicados. La contribución de esta propuesta de mejora está ampliamente especificada.

El centro de formación y desarrollo profesional debe ofertar y publicitar convenientemente cada año la posibilidad de encajarse o crearse los grupos necesarios, dentro de su acción formativa.

REFERENCIAS

Aspectos que puede incluir este apartado: Bibliografía y otras fuentes empleadas (si se ha contado con ellas).

Por completar

- Inteligencia Emocional. Autor: Daniel Goleman. Editorial: Kairós, S.A. (Septuagésima edición: Noviembre 2008)



- Las nueve revelaciones, manual. Autores: James Redfield, Carol Adrienne. Editores: Ediciones B (1996)
- La décima revelación. Autor: James Redfield. Editorial: Plaza & Janés (1997)
- Pilar Martínez Clares, Antonio Benito Echeverría Samanes, 2009: Formación basada en competencias Revista de investigación educativa, RIE, ISSN 0212-4068, Vol. 27, Nº 1, 2009 , págs. 125-147
- Asignatura Instrumentos para la búsqueda activa de empleo. I Master Universitario en Orientación e Intermediación Laboral. Universidad de Murcia. Curso 2012/13. Docente: Ángel José Olaz Capitán.



ANEXOS

ANEXO I

Tareas administrativas

TAREAS QUE SE REALIZAN EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA

- Registrar el Plan de Ordenación docente del Departamento y las posibles modificaciones que puedan ir surgiendo a lo largo del curso.
- Introducir las solicitudes correspondientes a la Convocatoria de Infraestructura de cada curso académico. Contabilizar el dinero concedido y tramitar todos los gastos imputados a dicha convocatoria
- Contabilizar el Presupuesto del Departamento (ingresos y gastos) mediante el programa informático JUSTO y la contabilidad interna del Departamento.
- Distribuir el presupuesto entre las áreas y profesores, en su caso, del Departamento:
Hay departamentos en los que se hace una distribución por áreas y dentro de éstas entre los profesores que integran cada una de ellas, de tal manera que se puede llevar desde una contabilidad hasta 40 o más de dependiendo del criterio seguido en el Departamento en cuanto a la distribución del dinero.
- Registrar todas las facturas
- Doble Escaneo de todas las facturas
- Hacer el certificado de inventario de las facturas del capt. 6 con su correspondiente escaneo.
- Hacer comisiones de servicio
- Hacer suplidos a profesores y en general tramitar diferentes impresos económicos que aparecen en la pág. Web del Vicerrector de Economía
- Tramitar relaciones internas por servicios prestados dentro de la Universidad: Validación, cumplimentación y envío a Gestión Presupuestaria, y hacer el apunte de cada ticket a la contabilidad de cada profesor.
- Hacer transferencias bancarias para el pago de facturas del Capítulo 2. , enviarlas por fax a Cajamurcia además de ir personalmente a la oficina encargada a que le pongan el sello.



- Hacer la Cuenta Justificativa para reposición de fondos de anticipos de caja fija
- Hacer la Conciliación bancaria (una vez al trimestre)
- Registrar en el libro de entrada todos los documentos que llegan al Departamento y dar difusión entre los profesores, tablón de anuncios del Departamento, correo electrónico, teléfono...
- Redactar escritos de muy diversa índole relacionados con los asuntos del departamento:
 - Solicitud de plazas de profesores
 - Propuesta de Tribunales de Tesis
 - Solicitud de alta en correo electrónico de nuevos profesores
 - Inscribir a un profesor en un Congreso y pago de la inscripción, en su caso.
 - Solicitar al Consejo de Gobierno autorización para que los asociados del Departamento puedan impartir docencia teórica.
 - Informe del Departamento para reconocimiento de quinquenios a determinados profesores.
 - Certificación de cotejo de documentos presentados por el aspirante de la plaza X.
 - Custodiar el currículum de aspirantes a la plaza y cumplimentar el certificado de retirada en su momento.
- Dar de baja bienes muebles, mecanizarlos en reciclática y actualizar los datos en el programa INVENTA.
- Redactar informes y certificados de los acuerdos adoptados en el Consejo y Comisión Permanente del Departamento y enviarlos donde corresponda.
Hacer la convocatoria de Consejos y Comisiones Permanentes de Departamento y enviar a todos los profesores las actas pendientes de aprobación.
Asistir a los mismos, en su caso.

Cada Curso Académico:

- Convocatoria de Alumnos Internos del Departamento
 - Darle difusión mediante la publicación en el tablón del Departamento y envío por correo electrónico a todos los profesores del Departamento que deseen tener alumnos internos.
 - Recoger las solicitudes de los alumnos
 - Al final de curso solicitar al Vicerrector de Profesorado la emisión de los certificados.
- Convocatoria de representantes de alumnos en el Consejo de Departamento
 - Dar difusión mediante la publicación en el tablón del Departamento y envío por correo electrónico a todos los profesores del Departamento que deseen tener alumnos internos.
 - Recoger las solicitudes de los alumnos.

Cada 2 años:

- Convocatoria de representantes del resto del Personal Docente e Investigador
- Convocar elecciones a Director de Departamento



Cada año:

- Convocar elecciones a Secretario de Departamento
- Estar al día en toda la información que se difunde a través del correo electrónico, y que pueda ser de interés en el Departamento. Responder a las consultas que se puedan plantear por parte de los profesores, alumnos, diferentes secciones de la universidad.
- Atender el teléfono y pasar llamadas, en su caso.
- Atender a los alumnos que te pueden pedir información de lo más variada.
- Hacer certificados de horarios de profesores que nos solicitan de la Sección de Personal Docente
- Hacer certificados de la ordenación docente que han desarrollado los profesores en determinado/s cursos académicos. Se envían al Vicerrector de Profesorado donde darán carácter oficial a esos datos.
- Hacer los programas de las asignaturas del Departamento, en su caso.
- Hacer la memoria académica (de actividades) a la finalización de cada curso académico.
- Hacer la memoria económica cada año.
- Actualizar periódicamente la pág. Web del Departamento y enviar al SIU los datos que han de poner.
- Comprar material y en su caso, desde la secretaría del Departamento, distribuirlo.
- Hacer peticiones de libros y llevar un seguimiento de los mismos para finalmente entregarlos a los profesores que los piden.
- ACI: Introducir la producción científica de los grupos de investigación que hay en el Departamento. Contabilizar los ingresos y gastos correspondientes y tramitar las facturas que se imputan a la partida destinada a ACI.
- Dar partes a través de la aplicación informática MANO
- Coger trabajos que los alumnos han de entregar a los profesores
- Archivar
- Llevar los Proyectos de Investigación, cursos... de profesores del Departamento
- etc. etc. etc.



ANEXO II

Encuesta de gerencia

Se encuentra en las páginas siguientes, debido a la imposibilidad de insertarlo en este apartado.