

2001

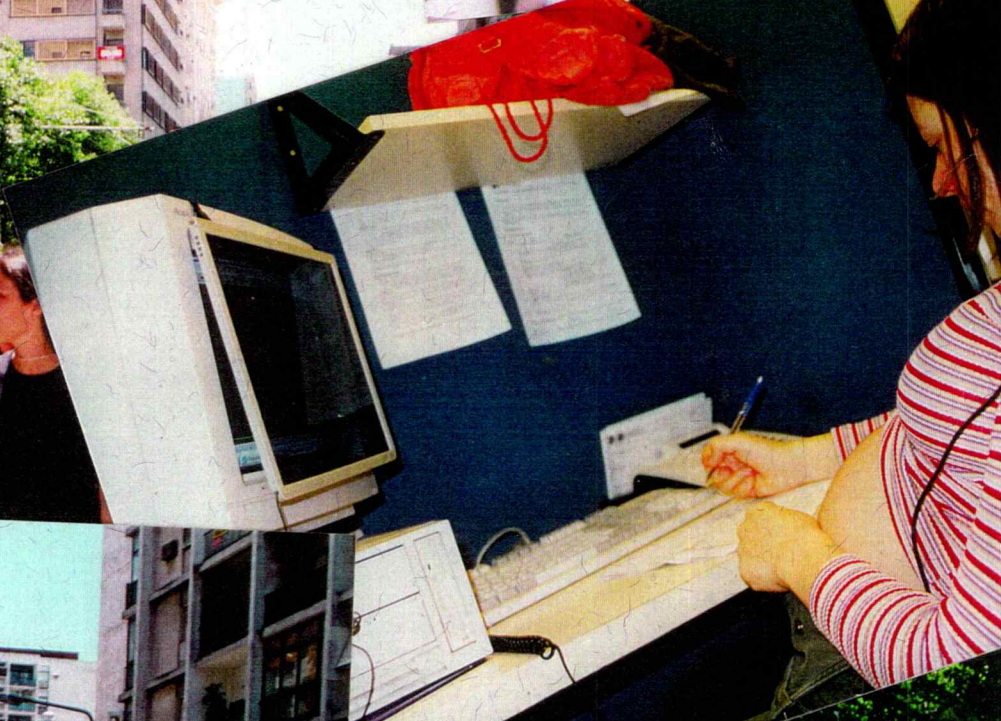
# Estudio y análisis del trabajo social en organizaciones a partir de un nuevo enfoque administrativo : el caso de la ANSES

Aguilera, Carlos Alberto

---

<http://kimelu.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/417>

*Downloaded from DSpace Repository, DSpace Institution's institutional repository*



# Siguen protestas contra el ajuste

La comunidad universitaria, los trabajadores de entes nacionales y los piqueteros protagonizaron acciones de reclamo. Pág. 7

EL NOS ESTAN ROBIENDO  
TRABAJADORES

La modalidad del abrazo solidario en la ANSES

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Ciencia de la Salud y Servicio Social  
Departamento de Servicio Social  
Trabajo Final

**“Estudio y Análisis del Trabajo Social en Organizaciones  
a partir de un nuevo enfoque administrativo.  
El caso de la ANSES”.**

Autor: Carlos Alberto Aguilera

Julio de 2001.

Biblioteca C.E.C.S. y S.S.	
Inventario	36 (043) A 284
Vol.	Copiar: 2
Universidad Nacional de Mar del Plata	

Dirección de tesis:

Licencia en Trabajo Social María Elena Angeloni  
Licencia en Trabajo Social Viviana Améndola

BIBLIOTECA	
1681	36(043)
	A 284
	2
Mar del Plata	

**Dedico este trabajo  
A amigos, a compañeros de  
trabajo, y muy especialmente  
a María Angeloni.  
Con profundo afecto.**

## Introducción

El cambio de las organizaciones se ha transformado en una de los elementos que caracteriza a las sociedades modernas; los mismos son consecuencia de los diferentes acontecimientos de naturaleza económica, sociales, tecnológicas, políticas, etc. Y ese cambio, no sólo se ha limitado a transformar las empresas privadas, sino también a los organismos públicos. La demanda del actual orden internacional, los imperativos económicos, las nuevas condiciones demográficas, las transformaciones generadas a partir del avance de la ciencia y de la técnica aplicada, entre otras, transforman fundamentalmente el campo de la información y las comunicaciones y crea un nuevo perfil organizativo.

El nuevo motor de cambio coloca su foco en la olvidada unidad de operación: el grupo de trabajo.

Durante este trabajo, denominado " Estudio y Análisis en Organizaciones a partir de un Nuevo enfoque Administrativo. El Caso de la ANSES."; se intenta realizar una revisión histórica, destacando, por un lado, los aspectos sociales y económicos que dieron lugar a las diferentes corrientes de la administración, desde la tradicional hasta llegar a las nuevos modelos organizativos.

Por otro lado se analiza como ha incorporado estos cambios las organizaciones públicas y en forma particular la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), que a partir de 1995 intenta adoptar medidas de transformación: diseñando metas de calidad y productividad, así como la implementación de estrategias para redefinir los procesos de gestión de sus servicios. Se analiza el alcance de los mismos dentro del marco de desmantelamientos de políticas sociales gubernamentales y de la creciente retracción del Estado en la prestación de los servicios. Sumandose también la resistencia cultural al interior del organismo.

Se enriquece el trabajo con el análisis de la experiencia desarrollada por el autor, quién se desempeña como coordinador de la Unidad Telefónica, en dicho organismo (ANSES), en la ciudad de Córdoba.

Finalmente, se recuperan, a partir de la propia práctica laboral, algunos rasgos que hacen al perfil profesional del trabajador social, en el espacio público estatal, como Coordinador de un Servicio Social, a

través de recursos comunicacionales alternativos, en el área de la Seguridad Social.

## Indice

Portada .....	
Dirección de Tesis .....	
Agradecimiento .....	
Introducción .....	
Fundamentación del Trabajo .....	pág. 1
<b>Capítulo uno</b>	
<b>Conceptos teóricos sobre los que se asienta el trabajo .....</b>	<b>pág. 4</b>
Los pilares de la intervención profesional. El objeto profesional. El método profesional. El marco teórico metodológico. Rol y función profesional. Conceptos del Management.	
<b>Capítulo dos</b>	
<b>Las Escuelas de Administración .....</b>	<b>pág. 12</b>
La evolución del concepto de organización y administración. ¿Qué es una organización?. ¿Qué es administración?. La escuela tradicional de la administración. El modelo burocrático. La escuela sociológica. La corriente de Relaciones Humanas. La sociología Industrial. La escuela Teoría de la Organización. El Management. Síntesis.	
<b>Capítulo tres</b>	
<b>La administración Pública Actual .....</b>	<b>pág. 29</b>
La situación social y política actual. "Achicar el Estado". El Sistema de Seguridad Social. Los nuevos conceptos de empresa posible de aplicar en un organismo oficial. El servicio telefónico como puerta de entrada del usuario.	
<b>Capítulo cuatro</b>	
<b>La Seguridad Social .....</b>	<b>pág. 37</b>
Conceptos y Generalidades. Cobertura de la Seguridad Social. Surgimiento y Desarrollo de la Seguridad Social en Argentina. Desarrollo Institucional. El	



Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (S.I.J.P.).El Régimen de Capitalización Individual. La Administración Nacional de Seguridad Social. (A.N.S.E.S.).

### **Capítulo cinco**

**“El Plan de Transformación de la A.N.S.E.S.”** ..... pág. 46

El cambio profundo en la cultura de la organización. Primer momento: La transición o fundacional. Logros mas destacados. Segundo momento: la consolidación de los cimiento del cambio. La visión estratégica. Niveles de aspiración. Tercer Momento: fortalecimiento del planeamiento e implementación masiva y simultánea de proyectos estructurales. Logros más destacados. Cuarto momento: Profundización e institucionalización del cambio. Logros más destacados. Síntesis. Debilidades de la Organización. Fortaleza de la organización.

### **Capítulo seis**

**La Unidad de Atención telefónica de Córdoba** ..... pág. 60

Descripción del servicio. Proyección de las UDAT. Ampliación del servicio en UDAT CBA a partir de la demanda del usuario. Otros recursos alternativos para lograr aumentar la satisfacción del usuario. El grado de profesionalización de los operadores telefónicos. La reunión mensual. Capacitación autogestionada. El trabajo en equipo. Debilidades y Fortaleza del servicio.

### **Capítulo siete**

**El perfil profesional del trabajador social como coordinador de la UDAT CBA** ..... pág. 75

Construyendo el espacio profesional. Elementos fundamentales en un servicio telefónico. El rol de educador social. El rol de administrador de recursos humanos. La Comunicación. La evaluación del personal. El rol en marketing social. Management y Trabajo Social. El Counseling.

**Conclusiones** ..... pág. 93

**Anexo** ..... pág. 98

**Bibliografía** ..... pág. 100



## Fundamentación del trabajo

Desde tiempos remotos, la humanidad ha necesitado de la información, como ayuda a su lucha por la supervivencia, así como en los intentos de administrar las organizaciones. La creciente complejidad de la sociedad manifestada en múltiples organizaciones de distintos tipos: sociales, políticas y económicas ha incrementado en gran medida la necesidad de administrar la información de una forma más conveniente y oportuna.

La Administración Nacional de Seguridad Social (A.N.S.E.S) a través de la implementación de las Unidades de Atención Telefónica, intenta adaptarse a los cambios que se producen en la forma de gestión de los productos y servicios que brinda un organismo público, esto sostenido a través de una política institucional enmarcada en lo que se llama "Plan de Transformación".

Recuperando lo planteado en la propuesta de este trabajo, agregaremos que, no es un hecho fortuito que la coordinación de algunas de estas unidades de atención telefónica (U.D.A.T) la realicen trabajadores sociales, o que la atención del servicio la realicen estudiantes avanzados del trabajo social o de otras profesionales donde se involucra lo social en gran medida.

La perspectiva de este trabajo sostiene que este espacio de trabajo es posible de brindarse con calidad, fundamentalmente a partir de la participación profesional de los trabajadores sociales y de sus prácticas en la cotidianidad de las organizaciones públicas y privadas.

Un indicador de lo planteado lo encontramos en el año 1996 con la puesta en marcha del plan piloto de ANSES, en la ciudad de Mar del Plata, donde el servicio involucra la actuación profesional, en forma implícita o explícita, de estudiantes avanzados de trabajo social, en lo que respecta a la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de gestión de los productos y servicios que se van a brindar, con el propósito de: primero, evaluar el perfil de la demanda y de las características del beneficiario, así como contar con herramientas para la derivación de las consultas, confeccionar una guía institucional y la posibilidad de articular acciones y recursos con otros servicios públicos, como por ejemplo, PAMI ESCUCHA, Centro de Atención del Suicida, delimitar los objetivos del servicios, etc. Esto con el fin de mejorar la satisfacción en las prestaciones de los servicios por parte de los usuarios.

En estos principios podemos observar que se involucraron fuertemente los objetivos profesionales de los trabajadores sociales.

Pero también nos animaríamos a arriesgar, diciendo que el organismo al inicio de la UDAT, y en parte seguramente por ser una experiencia piloto, no explícita en forma concreta el nivel de alcance de dichos servicios.

Por lo que se fueron construyendo durante la etapa de capacitación y durante la primera etapa de la puesta en marcha del servicio, en la ciudad de Mar del Plata, donde la participación es muy relevante de parte de estudiantes de trabajo social, en la construcción de los mismos.

Si bien lo que estamos planteando, por sí solo no fundamenta un espacio profesional. Y que además la institución no demanda los servicios de un profesional de trabajo social, en este trabajo se va describir como a partir de la puesta en marcha del servicio telefónico, el trabajador social, como coordinador del mismo, puede poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional. Además se puede identificar, que en el ejercicio diario de las funciones de la UDAT que demanda el organismo, se identifican funciones propiamente dicha del trabajo social.

Por otro lado, y para reafirmar lo dicho anteriormente, en el contrato de locación de servicio del coordinador de la unidad de atención telefónica, dice lo siguiente respecto del objeto y del rol: "...tareas de supervisión, control, planificación y administración, en el ámbito del Area UDAT de la Gerencia Calidad, Productividad y Canales Alternativos de la Gerencia de Atención de Beneficiarios, de esta Administración Nacional de la Seguridad Social.

El autor de este trabajo se desempeñó como pasante, en el puesto de operador telefónico, desde julio de 1996, en la experiencia piloto implementada en la ciudad de Mar del Plata y actualmente y desde 1997 es contratado como coordinador de la UDAT de Córdoba

Dicho de otra forma, y adoptando este pensamiento como eje orientador se afirma que **"el trabajo social contiene las herramientas metodológicas para instrumentar mecanismos para promover los nuevos enfoques en la administración pública en general y en forma específica en la Unidad de Atención Telefónica de ANSES.**

Por otro lado se explicita los siguientes supuestos básicos del trabajo:

1. " El hombre contiene disposiciones naturales de cooperación y creatividad, capaz de poner en funcionamiento y potencializarlas. "
2. "El trabajo social y su método contiene la capacidad de movilizarlas y colocarla en función de cambios favorables."
3. A través del proceso de cooperación inteligente se reafirma al sujeto. La superación del individuo a través de la liberación común, reafirma lo individual de los protagonistas."



**Capítulo Uno**  
**Conceptos teóricos sobre los que se asienta el trabajo**

Describiremos algunos aspectos conceptuales que se hacen necesario exponer y son con los cuales se construye la base teórica del trabajo. Estos conceptos son:

- la construcción del trabajo social.
- la adjudicación del rol y la función profesional.
- el rol y las funciones que hacen al desenvolvimiento del trabajador social en un servicio telefónico, en el espacio público estatal.
- Los nuevos modelos organizativos y el trabajo social.

La profesión de trabajo social es una construcción histórico social que se estructura a través de un proceso en cual interviene tres elementos teóricos fundamentales:

**El objeto profesional:** es definido como un ser pensante (persona o sujeto social). Este es un producto de una síntesis de su historia, que lo diferencia de otros, con características propias que lo debilitan y/o lo fortalecen. Participa en forma dialéctica con su entorno: “... **ser pensante en debate con sus circunstancias, constituye el objeto específico del trabajo social**”.<sup>1</sup>

**El método del trabajo social:** es la herramienta que otorga direccionalidad a la intervención. El método de la comunicación racional es uno de los métodos y el eje central metodológico.<sup>2</sup>

El carácter transformador ... “ consiste en el examen racional participativo de los condicionamientos externos (positivos y negativos), que gravitan sobre la situación de los recursos y capacidades (prácticas afectivas, innovadoras, etc.) internas del sujeto (tanto activadas como potenciales), de justeza, pertinencia y jerarquización de las necesidades sentidas, de la utilización más acertada de los recursos comunitarios disponibles, y del orden de prioridades, valores, con que el sujeto enfoca la realidad y su propia existencia.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Enrique Di Carlos, “ La comprensión como fundamento de la investigación profesional, Humanitas, Bs. As., 1995, pág. 34.

<sup>2</sup> Idem anterior, pág. 37.

<sup>3</sup> Idem anterior, pág. 38.

**El marco teórico – metodológico:** se busca el crecimiento del sujeto social consciente y para esto se pone en funcionamiento un rol fundamental, el de educador social. Educación en el sentido de un proceso de interacción entre sujeto y su medio, mediante el cual éstos se apropian de instrumentos para operar en una realidad concreta.

Una búsqueda que superar el racionalismo individualista y lograr la movilización de las necesidades progresivas y elevadas del sujeto.

Mary Richmond ya plantea el rol de educador social. El trabajador social anima estrategias con las que va a intervenir para superarla.

La práctica como acción educativa le da direccionalidad, rescatando el protagonismo del sujeto, fortaleciendo sus iniciativas.

El trabajador social cuando se inserta en una institución, encuentra implementada una estructura de jerarquía y normas, para llevar a cabo sus intervenciones. La política institucional determina los recursos disponibles y estrategia, así como el nivel del acceso a la información que el profesional manejará, así como la de los usuarios.

Existe por lo general un conflicto, una tensión permanente, muchas veces contradictoria entre los intereses institucionales, de los usuarios y de la profesión. Es en este espacio donde se construye el rol profesional, correlacionando estratégicamente fuerzas y recursos frente a las situaciones en las que interviene.

El rol está ligado a los conceptos de función y status. El rol se visualiza a través de las funciones que desarrolla. Es el papel que desempeña.

La función es aquello que se hace en forma regular y sistemática, ejerciendo el rol para alcanzar los objetivos profesionales. Da significado a las acciones y actividades.

Y el status es la posición definida en un grupo o sociedad, mientras que la definición de la función dependerá de el contexto en los que se inserta la intervención.

Será implementador de políticas sociales, animadores, gestores, consultores, orientadores, movilizadores, informadores, mediadores, etc.

El como se defina su función, en cada intervención, tendrá que ver con las especificidad profesional.

Existe en la sociedad una posición dada a la profesión, construida de las representaciones sociales que de ella tienen tanto los usuarios, como otras profesionales y organizaciones con las que se mantiene contacto

“La función social del rol profesional es la incidencia o el impacto que tiene la intervención profesional en las relaciones sociales involucradas en el objeto de intervención”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Garcia Salord Susana, “Especificidad y rol en Trabajo Social”, Editorial Humanitas, Bs. As., pág20

Luego surgen las acciones y las actividades. La acción es hacer algo, es un acto, mientras que las actividades son el conjunto de tareas que hacemos para lograr hacer algo.

En principio podemos ver que el trabajador social articula tres objetivos fundamentales:

- Enfrenta con los recursos y capacidad operativa la solución de problemas sociales
- Realiza educación social con las personas comprometida en dicha superación
- Y organiza a tal efecto.

Por ejemplo desde el servicio telefónico de ANSES puede cumplir un rol fundamental como educador social y como administrador de recursos (materiales y humanos) y dentro de estos roles se desprende algunas funciones principales: mediador, consultor, orientador, movilizador, etc.

El trabajador social se transforma en un puente un nexo entre necesidades y recursos, entre usuario (afiliado o beneficiario) y organización (ANSES).

A través de la comunicación telefónica una persona que cobra una jubilación (beneficiario) llama para realizar un reclamo. Considera que su haber jubilatorio (un producto) es menor a lo que considera que debe cobrar. En este caso el operador telefónico (personal capacitado, puede ser trabajador social o estudiante avanzado de esta carrera u otra con orientación social), identifica la consulta dentro de los servicios de la UDAT (Unidad de Atención Telefónica), "Solicitud de Reajuste". A través de preguntas orientadoras el operador indaga el nivel de conocimiento que tiene el beneficiario sobre el tema: si tiene fundamento para dicho reclamo, que conocimiento previo tiene respecto de cómo iniciar el trámite, si ha recibido asesoramiento previo del servicio, de otra institución (gremio, sindicato, etc.) o profesional previsional. En este momento de la consulta, el operador telefónico ya puede hacer un primer diagnóstico de la situación: el beneficiario necesita una orientación básica sobre el reclamo, el beneficiario ya posee conocimientos por lo tanto el operador se limita a habilitarle un turno en un día y hora determinada para la presentación formal del reclamo, o el beneficiario ya tiene un rechazo administrativo de ANSES, por lo que si el titular insiste debe recurrir a la instancia judicial, etc.

En la consulta, el operador telefónico, es una herramienta del profesional trabajador social (coordinador del servicio telefónico). Este operador telefónico es personal capacitado para posicionarse en un rol de educador social.



Mobiliza un conjunto de información que se transforma en conocimiento para el beneficiario y provocará un proceso de reflexión acerca del reclamo del tema de consulta.

La acción de investigar el grado de conocimiento del usuario nos permitirá completar con información acerca de los requisitos para iniciar la gestión y de la documentación necesaria para el mismo.

Entonces, la acción de investigar tiene como actividades:

- Recolectar información a través de las preguntas y determinados señalamientos para que a partir de esta, ir buscado la satisfacción de la consulta,
- Evitar la dispersión del tema, lograr la comprensión del tema de consulta,
- Realizar acuerdo con el usuario acerca del tratamiento de la consulta,
- Lograr la satisfacción de la consulta
- Ir efectuando el cierre, realizando un resumen de la consulta para ver el grado de comprensión logrado por el usuario,
- Finalmente agradecer y despedirse.

El trabajador social, coordinador de la Unidad de Atención Telefónica, cumple las funciones de mediador, orientador y consultor, entre otros. Y realiza las siguientes actividades:

- Apoya con información específica del organismo (leyes, resoluciones, decretos, etc.) al operador telefónico para completar información.
- Mantiene comunicación con otras áreas del organismos para completar la información (estados de expedientes previsionales, cobertura médica, interpretación de leyes, etc.).
- Realiza acuerdos con los coordinadores de otras áreas para la derivación de consultas.

La finalidad es lograr la satisfacción del usuario, evitando que no se presente a la organización, si no es necesario. O por el contrario, informar sobre la documentación a presentar y administrar un turno en el sector correspondiente para su presentación.

Las actividades pueden ser **básicas**, cuando se procura el logro final esperado y **complementarias**, cuando contribuye a que ése se alcance.

Hasta aquí se han destacado tres niveles de intervención del trabajador social:

1. **Investigación:** identificando cómo se construye y distribuye las situaciones, problemas, que percepciones tienen los sujetos que se comunican, el nivel de aprovechamiento de los recursos, así como la cantidad y calidad de estos, etc.
2. **Gerenciamiento:** organizando, dirigiendo, coordinando, orientando, asesorando y supervisando personas, equipos de trabajo, procesos de gestión de los diferentes productos y servicios que administra la organización, incorporando mayor eficiencia y eficacia.
3. **Capacitación de los recursos humanos:** para lograr el trabajo en equipo, lograr la comprensión de cómo condicionan los factores socio-culturales en la apropiación y aprovechamiento de los recursos de la unidad de atención telefónica y en el logro de una organización que dé respuestas efectivas a las demandas del usuario.

Se ha puesto en escena en este momento, también, algunos conceptos planteados por los nuevos modelos organizativos: servicios con calidad, productos, interés por el trabajo en equipo, planificación de la tarea, estudio de los procesos de gestión de cada trámite, con el fin de lograr la mayor calidad. El reemplazo de un trabajo muscular por otro más inteligente.<sup>5</sup>

El management aporta a la organización la posibilidad de conjugar saberes y capacidades y personas hacia objetivos comunes. Critica, fundamentalmente, el esquema de razonamiento que hace una evaluación instrumental y pasiva del papel de hombre en la organización.

Tal como se presenta en el contexto actual este modelo organizativo se posiciona como una práctica profesional imprescindible para el desenvolvimiento de las organizaciones y el trabajo social por su formación histórica tiene los elementos teóricos y metodológicos para recrearlo.

Mary Richmond en 1908 sostuvo en un plenario frente a sus colegas, la tesis de que la industria debe amoldarse a las necesidades de la familia y no a la inversa.<sup>6</sup>

El trabajo social desarrolla su práctica en la complejidad de las relaciones humanas, y esta requieren de un tratamiento especial, ya que, por ejemplo en una organización interactúan personas con racionalidad, intereses, y valores heterogéneos. El profesional ac

<sup>5</sup> Drucker Peter, "Las nuevas realidades", Editorial Sudamericana, Bs. As. 1999, pág. 256.

<sup>6</sup> Enrique Di Carlo y Equipo, "Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa UNMdelp, Humanitas, Bs. As., 1994, pág. 33.

túa como una instancia articuladora, con miras a la productividad, la innovación y el desarrollo como variables claves para promover la calidad y la resultado.

Mary Richmod realiza la primera propuesta científica, centrada en la investigación, en la búsqueda de la máxima información acerca de la persona y de su situación social (diagnóstico), para que a partir de allí se construya en un encuadre de intervención y la modificación de la situación (tratamiento).

En su obra "Caso Social Individual, plantea cuatros pasos en el tratamiento:

- La comprensión de la individualidad y de las características personales.
- La comprensión de los recursos y de las influencias de medio social
- La acción directa de mente a mente (toma de conciencia)
- La acción directa del medio social.

Estos son pasos fundamentales en la intervención del trabajador social y qué además no han perdido vigencia. Por el contrario se han valorizado y son utilizados en otras diciplinas de una forma más sofisticada. El trabajo social profesional, hace ya 100 años, lo ejercita en su práctica. Por lo tanto el trabajador social tiene autoridad, al igual que otras profesiones, para utilizar en su intervención los conceptos que plantea los nuevos modelos organizativos.

Por eso se rescata, lo afirmado por Mary Richmond en su momento, tal como lo expresaba:

1. La utilización de los recursos: "del medio ambiente inmediato", "de las ocasiones que le proporciona la vida social del pueblo".
2. Simpatía liberadora: la capacidad para lograr que otro se involucre en la situación social e intente transformarla. Tiene que ver con la personalidad del profesional y del nivel de aceptación de las intervenciones de este.
3. El rol educativo: a través de acciones directas e indirectas, la cooperación y la utilización de los recursos sociales.
4. El contexto social: el cliente no esta desprovisto de recursos, posee un conjunto de relaciones sociales que deben ser aprovechadas.

María Castellano plantea la intervención profesional del trabajador social de la siguiente manera: "Las charlas, psicoterapia de grupo y otros programas colectivos suelen ofrecer orientación ... de las que se derivan importantes beneficios personales que se reflejan en la producción y en la organización general de la empresa".<sup>7</sup>

desarrollado hasta entonces nos permite adelantar tres roles fundamentales que, en la práctica profesional, el trabajador social puede recrear, en un servicio telefónico de las características de ANSES:

- El rol de educador social
- El rol de administrador de recursos
- El rol en marketing público o social.

---

<sup>7</sup> María C. Castellanos, "Manual de Trabajo Social", Ed La Prensa Médica Mexicana, México, 1962, Pág. 82.



## **Capítulo dos** **Las Escuelas de Administración**

## **La evolución del concepto de organización y administración**

### **Organización**

Vamos a empezar a definir a las organizaciones como amplios y complejos conglomerados de recursos humanos y materiales.

Desde el punto de vista **antropológico** implica un determinado modo particular de vinculación social entre individuos y grupos, unidos a una labor común, ligados a una determinada porción de cuanto lo rodea, manejando juntos un aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.

Desde el punto de vista **sociológico** agregan a la definición una serie de elementos, al referirse al concepto al concepto de "institución" y es que esta es una configuración de roles garantizadas por una autoridad. Existe una red de funciones que implica una tarea definida y por lo tanto cierta división del trabajo, supone también un fin.

Otro aspecto que hay que agregar es la relación de los fines o metas con el medio. Toda la dinámica del desenvolvimiento de una organización, la naturaleza de sus objetivos y la conducta de sus integrantes humanos, están estrechamente correlacionados, con las características sociales, políticas, culturales, económica, etc. del medio en donde se desarrolla. Además estos grupos pertenecen a grupos primarios o secundarios que inciden de un modo importante sobre su comportamiento en la organización. Esta a su vez incide en la modelación de las formas del contexto.

Finalmente el significado de "organización" encierra los siguientes contenidos:

Es una institución social.

Donde se desempeña un sistema de actividades que se caracteriza por su coordinación consciente y racional, crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura. Esta es de carácter relativamente estable en el tiempo.

Tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines, y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.

Sus características, comportamientos y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc. y a su vez la organización contribuye con su acción a modelar los rasgos del medio.

## Administración

La Real Academia Española señala que es la "acción de administrar" o "el empleo de administrador". A su vez se define al administrador como el que "administra bienes" y especifica "administrar" como "gobernar, regir, cuidar". Muchas veces los autores usan indistintamente o como sustituto el término "organización" y el diccionario se refieren a este como "la acción y efecto de organizar u organizarse" y expresan respecto a "organizar" que es "establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número de orden, armonía y dependencia de las partes que la componen y han de componer".

Finalmente se utilizan estos términos como sinónimos: Organización, Administración Pública, Organismo Público, Institución Pública.

### **La escuela tradicional de la administración.**

Este movimiento se desarrolla principalmente en los Estados Unidos en un momento de gran auge industrial y expansión acelerada, y en segundo término en Inglaterra y Europa continental. Período que se corresponde con lo que se denominó "Segunda Revolución Industrial".

La convergencia de factores y acontecimientos de diversa índole juegan un papel determinante en el desarrollo de esta línea de pensamiento, Por un lado se encuentran aquellos de orden económico estructural, vinculados a la consolidación del capitalismo financiero caracterizado por el dominio de la industria, por las inversiones bancarias, por la formación de inmensos agregados de capital y por la separación entre la propiedad y su administración.

La aparición de la gran empresa eliminando así a los pequeños y medianos competidores, constituye sin duda el fenómeno económico más destacados de este período.

Desde el punto de vista socio-demográfico son de destacar los movimientos migratorios desplegados en la época.

Por otra parte se generan acontecimientos de orden tecnológico, referidos a la aparición del acero y la utilización de la electricidad y derivados del petróleo, lo que genera importantes avances en materia de transporte y comunicaciones.

Lo anterior se ve favorecido por la atmósfera ideológica que reinaba en esta época: la doctrina del laissez faire de la economía clásica con sus principios de absoluta libertad a la actividad económica privada, eliminado toda

intervención del Estado y su suposición de que el liberalismo absoluto conduce al bienestar colectivo.

Las ideas derivadas de la obra de Charles Darwin "*El origen de las especies*", que sustenta la supervivencia del más apto, justifica la concentración de riqueza en pocas manos y las condiciones de explotación y opresión de la clase trabajadora.

Contribuye a este marco el vacío que significaba la falta de una legislación social. Si bien el proceso de creación de las grandes concentraciones económicas favoreció de hecho al crecimiento de los sindicatos; la lucha se concentró en el derecho básico, el de la existencia misma de los gremios.

Dentro de los cultores del tradicionalismo se reconocen distintas orientaciones:

1. La corriente taylorista.
2. El fayolismo.
3. Los autores modernos del tradicionalismo.

En las primeras décadas del siglo XX, Taylor, con su obra "*Principios de la Administración*", es el primero en esbozar una concepción integral del trabajo humano en la industria, superando las elaboraciones sobre aspectos parciales o limitados.

A diferencia de Taylor y sus discípulos, que tienen como centro de sus preocupaciones la situación del taller, Henri Fayol y sus continuadores se concentran en el estudio de los problemas administrativos y de la dirección, complementando de hecho al taylorismo.

El sistema de valores que sustenta a esta escuela se orienta hacia la *búsqueda de la máxima eficiencia de la empresa traducido en la maximización de su rentabilidad*. El pragmatismo científico y técnico es el valor – objetivo esencial de la perspectiva tradicional.

Se configuran una serie de conceptos claves. Unos de ellos es la *concepción formalista de la empresa*, según ella la organización está formada por puestos, cada uno de los cuales deben desarrollar una función programada, la cual determinará el comportamiento del individuo. Por otra parte se sostiene que la autoridad coincide totalmente con las vías jerárquicas y su fuente es el establecimiento formal de la jerarquía. Esquema de razonamiento del que se deriva una evaluación instrumental y pasiva del papel del hombre en la organización.



La concepción del liderazgo resulta de neto corte autocrático, fundado exclusivamente en la autoridad formal, manipula al hombre como un recurso de producción más.

Otro postulado de esta corriente es *la concepción mecanicista del operario*. Se entiende que el hombre se acomoda a las necesidades de la organización, en tanto que las personalidades hay que desecharlas. Es por ello que es necesario programar con sumo detalle el empleo que hace de su jornada de trabajo y exigir al operario que se ajuste a esos estándares de movimiento y tiempos fijados. El no cumplimiento significa que no es apto para la tarea o que no pone suficiente empeño.

Por otra parte se sustenta una *concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico*. Se justifica la eliminación de la iniciativa del obrero, adjudicándola a cierta tendencia innata a no pensar de la mayoría de los hombres, a un supuesto hecho biológico. La división del trabajo está establecida por la naturaleza misma del hombre de allí que hace que hay hombres que nacen para pensar y otros para ejecutar.

Por último la *concepción hedonista de la motivación*. Es otra idea fuerza del tradicionalismo. El comportamiento del hombre es pronosticable con precisión y que ingresa a la empresa por motivos estrictamente económicos.

Es importante agregar que en este momento histórico de pleno taylorismo, **Mary Richomd**, iniciadora del trabajo social, en 1908, ya plantea la necesidad de incorporar la potencialidad del sujeto y del trabajo en equipo, sosteniendo la tesis de que es la organización quien debe adaptarse a las necesidades sociales y no a la inversa.

### **El modelo burocrático**

A este modelo se le reconoce un aporte sustancial: su superioridad sobre cualquier otra forma de organización del trabajo humano. Su principal representante es **Max Weber**, quién afirma que *la burocracia es una de las formas de racionalidad en acción*.

*Todo lo que no es estrictamente racional, aunque fuera humano o social debe ser amputado sistemáticamente de las organizaciones por medio de los procesos de burocratización.*

Entre las premisas fundamentales que dan sustento al modelo se reconocen:

Continuo avance en la división especializada del trabajo.

La vigencia en la organización de una única estructura de poder, la establecida formalmente y el respeto estricto a los cargos, facultades de mando y obligaciones.

La formulación detallada de normas que han de regir todos los aspectos de cada una de las funciones de la empresa.

La elección de quienes han de cubrir las diferentes funciones sobre la base del juicio especializado de las jerarquías del sistema burocrático

Existe un cuerpo de normas, integrante de las ya mencionadas, normas generales que rige todos los aspectos de la actividad del organismo, que reglamenta todo lo referente a las promociones, instituyendo así una carrera burocrática.

La capacitación adecuada para cada función.

Comportamiento y ciertas actitudes sociológicas que se presuponen favorables a la eficiencia organizativa:

1. *División tajante y concreta entre la vida personal, privada y la vida organizativa.* La burocratización induce a que esa escisión se internalice en cada miembro del organismo
2. Actuación de modo impersonal.
3. Los rasgos del proceso de burocratización favorece la formación de esprit de corps entre los miembros y también su identificación con los objetivos del organismo, produciendo en conjunto un alto grado de lealtad y sentimiento de pertenencia.

### **La escuela sociológica**

A partir del año 1920 la administración de empresa tomó un nuevo rumbo en los países desarrollados y especialmente en el centro de la actividad industrial más importante del globo: Estados Unidos. Esta vez la mirada nos se dirige a impartir instrucciones y recibir de informes sobre sus cumplimientos.

Especialistas en ciencias sociales, de variada formación tratan de escoger datos sobre otros aspectos hasta entonces no considerados: actitudes, motivaciones, procesos grupales, efectos de diferentes sistemas de liderazgos, interacción social, etc, alrededor de lo cual surge un slogan "**el elemento humano es el más importante en los negocios**".

En 1924 la más importante empresa de fabricación de material telefónico de los Estados Unidos, la Western Electric Co.; dirigida por **Elton Mayo** inicia una serie de experiencias destinadas a medir la influencia de las condiciones de trabajo en la curva de productividad obrera.

El conjunto de investigaciones practicadas produjo los siguientes resultados: Mayor desarrollo del sentido de responsabilidad cuando se reemplazó una disciplina impuesta por una observación formal.

La introducción de variantes en la técnica de trabajo logra disminuir la monotonía.

El grupo primario constituye una unidad de observación mucho más relevante que el individuo aislado.

La curva de rendimiento se eleva más cuando más integrado socialmente se encuentra el grupo.

La importancia del medio ambiente de trabajo y condiciones de trabajo en la productividad.

La comunicación, la comprensión y la participación.

A partir de una crítica sistemática a los postulados del tradicionalismo el sistema de valores de esta corriente se sustenta en *la concepción de un hombre como unidad, no desintegrable*, (razón por la cual no se pueden dejar de lado su iniciativa e inteligencia) *con múltiples objetivos en su trabajo con significados distintos según su relación con las inclinaciones del individuo, sus pertenencias sociales, en contenido de vida fuera del trabajo, etc.*

Por otra parte se considera la motivación compleja y la moral del grupo humano que incide. El individuo pertenece a una realidad actuante y enormemente influyente sobre el mismo.

Junto al *líder forzoso* del organigrama coexiste un *líder sociológico*, el centralizador de las comunicaciones, el *líder político*, que dispone igualmente de autoridad efectiva y que nos remite al reconocimiento de la dimensión informal de la organización.

Ora dimensión clave de este pensamiento es la preocupación por los conflictos latentes en la organización, que inciden en la eficiencia, la conducta organizativa y la conducta individual.

Mayo afirma que el conflicto en la empresa se soluciona despejando lo irracional, sobre la base del pensamiento de Durkheim se niega la existencia de un conflicto estructural tras la anomía del obrero y su disconformidad con el trabajo. Para él las causas son meros "desajustes" en la integración social del trabajador generados por los cambios producidos en las normas de relación y no por agudos conflictos de intereses. Consecuentemente no hace falta modificaciones estructurales al sistemas social global, la situación puede superarse con "ajuste" adecuados, al nivel de la empresa, en los que ocupa un lugar central la mejora de las comunicaciones.

### **La corriente de las Relaciones Humanas**

A partir de los años 30 se generan a escala mundial una serie de transformaciones estructurales derivadas de una crítica situación socioeconómica que obliga a efectuar reformas básicas al modelo de acumulación y a las relaciones sociales vigentes hasta entonces.

Una de ellas es el cambio respecto a la concepción de Estado y su función social. De garante de la libertad individual pasa a ser un Estado empresario y regulador de las relaciones entre el capital y el trabajo, a su vez, garante de la realización de los derechos sociales de ciudadanía. Así se inmiscuye en las cuestiones referidas al ámbito laboral y fundamentalmente a lo concerniente a la protección del trabajador, tal como lo demuestran la firma del Tratado de Paz de Versalles, la Conferencia de Washington y las sucesivas Conferencias en Ginebra.

Paralelo a la consolidación del movimiento obrero se incrementa la fuerza social sindicalizada como actor social con un poder político decisivo.

En tanto, desde el ámbito del conocimiento se da un importante avance en el campo de las ciencias sociales en área como antropología, psicología y sociología entre otras.

En este marco es que se delinearán los conceptos básicos de esta escuela. En primer se destaca el abordaje de temas como la selección psico-sociológica del trabajador, el estudio de las condiciones no materiales del trabajo, la incidencia de los grupos sociales sobre la disminución del rendimiento, y los sistemas de incentivos.

Por otra parte se reconoce la importancia de la función de los Departamentos de Personal, enfatizando aspectos socio – psicológicos, comunicativos y la comprensión de la integración de la personalidad del sujeto.

Se propone un *liderazgo participativo*, que contemple la complejidad de la naturaleza humana, que promueva la descentralización para la iniciativa y la expresión individual. El líder óptimo es el “mejor escuchador” que permite expresarse a todos y es, a su vez, catalizador de esfuerzos colectivos.

Se reconoce a los *counsullers* como instrumentos de comunicación no formales de primera línea, a través de los cuales se evacúan tensiones, rozamientos y primeros efectos de las resistencias a los cambios, en procura de conservar la armonía empresarial.

En tanto se considera prioritario el tema de las comunicaciones, razón por la que se insiste en buscar los medios para optimizarla.

También se define un nuevo patrón de eficiencia, el más eficiente no es el de mayor capacidad técnica, sino que además debe considerarse el grado de *adaptabilidad social del individuo o la empresa*.

El objetivo de las relaciones humanas es concretar la armonía en la empresa, crear un “espíritu de cuerpo” a partir de un esfuerzo planeado y deliberado.

## **La sociología industrial**

Sus estudios proviene de tareas de investigación pura, planificada y organizada en el marco de Universidades e Institutos de Investigación, cuyo objetivo es, a partir del reconocimiento de los humanos como problemas específico, construir una nueva disciplina, diferenciada por su objeto y por sus métodos. Entendiendo que la metodología correspondiente debe construirse sobre la base de la misma experiencia y que las investigaciones deben efectuarse sin el apremio de resolver urgencias.

Tras el pensamiento de esta escuela se visualiza al *grupo como una de las principales fuentes de control social* de la industria en tanto las conductas del individuo son en parte moldeadas por él. Esto se evidencia en los fenómenos de resistencia al cambio, donde se manifiesta la influencia del grupo y la importancia de la participación en la toma de decisiones.

Se reconoce la existencia de motivaciones positivas (el rol del trabajo, como estructurador de la personalidad, como forma de expresión personal y como medio de vinculación social), y negativas (el salario, la estabilidad y otras ventajas materiales). Estas últimas no serían derivadas de la naturaleza del operario sino de las exigencias y condiciones del sistema.

## **La escuela teoría de la organización**

Una serie de transformaciones estructurales que afectan todas los ámbitos de la actividad humana a escala mundial tienen lugar a partir de los años 70. La globalización, la reestructuración del patrón de acumulación capitalista y los avances científicos, repercuten inevitablemente en el modo de funcionamiento y en la cultura de las organizaciones.

Es así como desde distintas disciplinas se generan producciones teóricas y tecnológicas tomando como uno de los puntos centrales de atención a la gran organización o burocracia.

Las razones que fundamentan esta perspectiva son de índole práctica, científica y social. Las primeras reconocen que las organizaciones producen las decisiones y los hechos más importantes de la vida política, económica y cultural. Las segunda tienen que ver con el reconocimiento de que la organización es el ámbito privilegiado para estudiar el comportamiento humano; en tanto que las últimas responden a los problemas derivados de la interacción hombre – organización, atendiendo a que casi el 80 % de la mano de obra de países industrializados trabaja en relación de dependencia.

Dos son los conceptos claves que caracterizan a esta línea de pensamiento:

1. *La universalidad de las organizaciones*, entendiendo que todas las organizaciones existentes presentan notas estructurales comunes.
2. *La predictibilidad del comportamiento organizativos*, el cual presenta regularidades aprehensibles. Se propone localizar y descubrir sus modos de materialización con el objetivo de poder predecir su futuro desenvolvimiento.

La organización es comprendida como un sistema de actividades, que a modo de caja negra, tiene entradas y salidas visibles, pero su contenido interno, donde se desarrollan las actividades más significativas, permanecen oculto.

La toma de decisiones que se desarrolla siguiendo una racionalidad aprehensible, es lo más importante en la organización, y es a partir de su comprensión que se puede acceder a una teoría general del comportamiento organizativo.

Aquí es donde cobra relevancia el concepto de racionalidad limitada esbozado por Simón, el cual sostiene que el hombre no busca maximizar sino concretar objetivos satisfactorios y que no trabaja con todas las alternativas posibles sino con un cuadro simplificado que contiene las más importantes.

Esta corriente no considera que los objetivos de la organización sean los del empresario, ni un fin común de todos los integrantes, sino que los define como producto de un proceso continuo de regateos y experiencias, sin que tenga como resultado fines consistentes entre sí.

Las principales objeciones a esta escuela están referidas a la carencia de las evidencias empíricas que sustentan sus conceptos, con lo cual la legitimidad de sus hipótesis fundamentales pueden ponerse en tela de juicio.

A esto se le suma el análisis inadecuado que efectúa sobre la influencia de la ecología de la realidad sobre la organización. De este modo la idea de caja negra vinculada con el exterior solo por las entradas y salidas, es simplista. El medio no solo ingresa a la organización capital, tecnología, y mano de obra sino tramos de sus procesos económicos, políticos, sociales, y culturales.

Se omite, además, los procesos mediadores existentes entre la toma de decisión y la ejecución de la acción correspondiente, en los cuales se presentan complicaciones en la comunicación, obstáculos materiales, psicosociales, procesos de influencias y el mismo procesos de información.

El eje de esta escuela sigue siendo la organización informal y la búsqueda de instrumentos adecuados a los fines. Es una teoría que pertenece ligada a la gran empresa. Regida por el modelo axiomático deductivo, sustenta una deficiencia concepción del hombre, al intentar explicar su conducta a partir de criterios de racionalidad limitada, excluyendo sus determinantes sociales e históricos.

## **El management**

Para situar los orígenes del management debemos remontarnos a principios del siglo. Durante la década del 20, inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial, como respuesta a las necesidades de transformación que imponía los tiempos de guerra, se da la aplicación del management al trabajo manual en forma de adiestramiento.

Entre los años 20 y 30 el management se extiende aplica a una diversidad de áreas y aspectos de la empresa de fabricación, en un momento donde surgen propuestas innovadoras referidas fundamentalmente a temas como la descentralización, la planificación y el marketing, el cual evoluciona como resultado de aplicar los conceptos de management a la distribución y venta.

En este proceso las empresas comprenden que el modo de organización estrictamente basado en la línea de montaje, si bien confiere productividad, no es lo suficientemente satisfactoria, por ejemplo en lo que respecta al empleo de los recursos humanos.

Resulta muy valioso entonces el aporte de nuevas corrientes en el campo de la administración cuyas premisas básicas se constituyeron en función de las exigencias sociales del momento.

Así se despierta el interés por el trabajo en equipo, los círculos de calidad y la Organización basada en la información, como métodos para dirigir los recursos humanos.

La consolidación del Management se produce en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En este período se da una expansión inusitada de la producción, la productividad, del comercio y la inversión a escala mundial. Todo esto propiciado por un modelo de Estado de Bienestar que asume como propia las funciones de regulador, empresario y garante de los intereses de los patrones de acumulación capitalista.

Como consecuencia crece el número de escuelas abocadas al estudio de la empresa y paralelamente ofrece, no sólo por su utilidad para el ámbito empresarial, sino por aplicabilidad a todo tipo de actividad social organizada, inclusive en el sector terciario con lo cual toma para sí una nueva función social.

A mediados de los 70, con las profundas transformaciones que afectan todas las áreas de la vida a escala mundial. Uno de estos fenómenos es la denominada globalización, y como causa o consecuencia la revolución científica tecnológica que ha favorecido la transnacionalización de los medios de comunicación social y de transporte e información que permite una movilidad y flexibilidad geográfica inéditos y que a su vez, al aplicarse a los procesos productivos ha transformado (y continúa cada vez con mayor profundidad):

Los nuevos esquemas de producción, ha demandado la necesidad de una redefinición de los modelos organizativos y ha generado cambios en las condiciones del trabajo provocando una reestructuración sin precedentes en el mercado laboral.

De este modo se da un desplazamiento desde una sociedad en que la carrera empresarial era la principal y casi la única posibilidad de ascenso social, hacia una donde la empresa es una alternativa más entre otras.

Peter Druker, utiliza la denominación "sociedad postempresarial" para dar cuenta de este desplazamiento, en cual las organizaciones ya no se basan en el trabajo manual, ni lo más relevante en ella es el capital.

Sin lugar a dudas que el sector del trabajo se ve seriamente afectado por este proceso. La automatización está conduciendo a la economía mundial a una industria que puede prescindir del trabajo humano y a su vez producir más bienes y servicios.

Ante este panorama la principal exigencia de las sociedades actuales es demandar personas cada vez formadas y especializadas, razón por la cual se torna prioritario para todos los países prestar atención a sus sistemas educativos y a las acreditaciones que sus centros otorgan.

Hoy el capital más valioso es el conocimiento, el saber confiere una cierta cuota de poder a quien lo detenta y la posibilidad de obtener un espacio dentro del mercado laboral.

Todos aquellos que no puedan sumarse a la carrera del saber, desde la lectura de Draker, se constituyen en contraculturas.

Entonces, a partir de la década del 70 se produce un desplazamiento en las representaciones generadas en torno al trabajador de conocimiento, éste ya deja de ser considerado como un subordinado para ser visto como un colega y asociado más, razón por la cual se exige que se lo trate como tal.

Tal como se presenta el contexto actual, el management se posiciona como una práctica profesional imprescindible para el desenvolvimiento de las organizaciones de diversas índole.

Por lo cual contribuye a la conversión de trabajadores, sin preparación, hacia trabajadores de conocimiento calificados.

Si bien el management no existe sin el avance del conocimiento, es él quien lo torna eficaz y le confiere sentido y direccionalidad específicas.

Para que una empresa pueda definir su misión, es preciso que sea capaz de definir objetivos y valores con la claridad suficiente como para que ésta sea reconocida y a y apropiada por todos. El management aquí pone en juego su función primera cual es la de pensar, elaborar dar ejemplo respecto a valores, objetivos y fines.



La complejidad de las relaciones humanas requiere de un tratamiento especial, fundamentalmente cuando se congregan en una organización personas con racionalidad, interés, valores heterogéneos, es por ello que se torna imprescindible para su funcionamiento adecuado y que responda a las exigencias de eficacia, la presencia del management como instancia de articulación.

El management piensa a la organización como una institución de enseñanza aprendizaje, donde la formación y el desarrollo son permanentes. Centra su mirada en la productividad, la calidad, la innovación y el desarrollo como variables claves para la eficacia, contribuye hacia el exterior a lograr como resultado un cliente satisfecho

El management también está atravesado por la dimensión cultural, tiene que ver con la gente, sus valores, hace referencia a los fundamentos del saber, a la prudencia, al conocimiento de uno mismo.

Es por ello que también se lo puede comprender como un arte liberal, en la medida que es práctica y aplicación, a través de lo cual las ciencias humanas se resignifican, adquieren un nuevo reconocimiento y relevancia en el campo del conocimiento.

### **Síntesis**

Si bien los postulados del tradicionalismo aún se mantienen vigentes, ha recibido severas críticas, provenientes de distintas disciplinas y corrientes de pensamiento administrativas.

Los complicados problemas ligados a la selección del personal sobre la base de sus actitudes naturales, vocaciones y posibilidades de desarrollo, y la extensa temática del aprendizaje y la capacitación, por vía de la educación, como así también las importantes vinculaciones existentes entre lo que el individuo hace y vive fuera del su trabajo y su actitud hacia el trabajo, o la influencia que sobre él ejercen los grupos externos a la empresa, como el sindicato, sus ámbitos de pertenencias política, social, religiosa, etc., quedan de hecho fuera de la lista de temas de la orientación tradicional.

Por otra parte, empujado por su pragmatismo y la urgencia por obtener resultados, no logra captar los problemas y la influencia del medio sobre el trabajo.

No intenta conformar hipótesis, teorías y leyes a nivel científico, su intención es estrictamente normativa, la tendencia es precisamente conformar cuerpos de normas prácticas. Para ello apela principalmente al caudal de experiencia disponible y a la observación descriptiva conformando una actitud marcadamente empírica.

En general el aporte más reconocido a esta escuela es por su utilidad a la ingeniería mecánica. Su éxito radica en que es un tipo de tecnología que corresponde a las necesidades de la fuerza predominante en el marco económico: la gran empresa monopolista.

Respecto al modelo burocrático las objeciones giran principalmente en torno a la indiferencia respecto a las relaciones espontáneas que se establecen entre los hombres, a la negación de los grupos de pertenencias que forman parte de la experiencia del individuo, lo cual atenta contra la eficacia, y a la rutinización y sacralización de las normas respecto de las actividades, que deriva en un proceso de alienación y destrucción de la capacidad de motivación y de autocrítica.

Por otra parte el establecimiento de una carrera con base en el mérito es un elemento de presión, en tanto que la burocratización genera un clima auto regresivo y opresivo que deriva en una situación de altísima tensión social.

En realidad es un modelo que responde a las necesidades económicas del momento: la expansión para obtener una posición monopólica u oligopólica en el mercado, eliminando o subordinando a los competidores y desde esa situación regular a voluntad las principales variables del mercado y en consecuencia, maximizar ganancias. Es por eso que se requería de un hombre "ajustable" que no piense mucho ni critique.

La burocracia generada consistentemente en la división especializada del trabajo, la estricta formalidad de los cargos, mandos, obligaciones y la minuciosidad del detalle de las normas transforma al modelo burocrático en un modelo de control social.

Si bien la experiencia de "Hawthorne" aporta a la administración una serie de hipótesis completamente nuevas de gran relevancia, por las novedades introducidas al campo de la administración, también es objeto de severas críticas, en el mismo seno de la corriente sociológica, las cuales aumentaron a medida que se realizaban avances metodológicos y cognoscitivos que daban cuenta de sus limitaciones.

La pretensión de llegar a conclusiones universales, deriva en un exceso de generalización temporal o espacial.

A Mayo se le reprocha que al no caer en la cuenta de que la organización social de una fábrica comprende intereses diversos e incompatibles y que las reales diferencias lógicas se razonan tan fríamente entre los obreros como entre los empresarios.

También se cuestiona el no haber integrado a sus investigaciones la influencia de los sindicatos, la marcha global de la economía, el estadio histórico, la evolución cultural, todas las estructuras del medio circundantes en que se halla inmersa la empresa. Perciben que es una estructura social y analizan dentro de ella la influencia del sistema interno sobre el individuo, pero descuidan completamente las múltiples incidencias del medio externo. Todo esto no priva a la obra de Mayo y sus colaboradores el valor innovador que tuvo desde el punto de vista histórico. "Hawthorne" se convierte en la piedra base de la corriente sociológica.

La crítica más fuerte a la corriente de las relaciones humanas proviene desde la misma sociología, cuyo eje central es el cuestionamiento a la concepción global estructural funcionalista que la sustenta, al no reconocer la inherencia e inevitabilidad de los conflictos de intereses en toda organización social. Es limitado reducir los enfrentamientos a problemas de incomunicación.

El considerar a la empresa como una unidad de estudio cerrada omite analizar su interrelación con el contexto y el modo en que éste incide en su comportamiento.

En otro orden, el tipo de liderazgo que se propone más que participacionista se considera paternalista, donde la participación se reduce a cuestiones superficiales, de modo tal que no afecte la productividad.

También se objeta el papel de los *counseillers*, cuya función sería garantizar el amoldamiento y adaptación del individuo.

Por otra parte, respecto a la comunicación, es erróneo considerarla un problema central, ya que por debajo de los conflictos comunicacionales subyacen los conflictos reales.

La noción de adaptabilidad conlleva la imagen de un sujeto pasivo.

Respecto a las metas últimas de esta concepción se objeta la negación que los grupos organizados no son simplemente la prolongación de los individuos, sino que tienen sus propias relaciones y éstas implican un saludable problema de poder y conflictos de visión e intereses.

La sociología industrial reconoce al trabajo humano como un fenómeno complejo que debe estudiarse en forma integral, y aquí reside su gran aporte. El trabajo humano desde un punto de vista holístico, sin fragmentaciones, tomando en consideración toda una multiplicidad de dimensiones que lo atraviesan (tecnológicas, fisiológicas, psico-sociales, históricas, geográficas, económicas, demográficas, antropológicas y jurídicas).

La teoría de la organización madura y sintetiza lo comentado anteriormente. Analiza las interdependencias entre organización, grupo e individuo.

Así se llega a modelos alternativos organizacionales.

El Management más que responder a estructuras de mando y control, responde al trabajo en equipo, los círculos de calidad, hasta métodos de cómo trabajar con los recursos humanos, colocando al conocimiento como un valioso capital.

A lo largo de este capítulo se puede deducir que, los acontecimientos que dieron lugar a la evolución de los conceptos en las modelos de administración, básicamente son:

El crecimiento de la empresa, los fenómenos socio-demográfico y tecnológico resultan de un nivel de complejidad que obliga a reestructurar a la organización

Debilitamiento de las ideas de Darwin sobre la supervivencia del más apto, justificada por la concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico, que elimina la posibilidad de iniciativa del obrero; adjudiándole una cierta tendencia innata a no pensar fundado en un supuesto hecho biológico.

El auge de las teorías sociales, sociológicas y psicológicas.

El nacimiento y consolidación de la legislación social.

Estos modelos no sólo se aplican en la empresa privada sino también en la empresa pública, y se puede observar que en ellas aun conviven con directivos y funcionarios que confían básicamente en los puros controles de los procesos organizativos.<sup>8</sup>

La administración públicas se distinguen por ser estructuras que responden al modelo burocrático y se caracteriza por un sistema de procedimientos claramente definidos, donde cada uno de los productos y servicios que brinda se hallan pre-establecidas, pautadas y anticipadas.

Esto genera, en el funcionario público, una extrema limitación de la espontaneidad y libertad personal que lleva a una incapacidad (automatización) para comprender la demanda del usuario. Es decir la persona se convierte en un trámite, y se termina priorizando un determinado procedimiento por sobre el contenido personal o particular de la persona que se atiende. Genera una falta de un compromiso real con el organismo, solo se limita a exigir que se cumpla los requisitos que exige el manual de procedimientos, convirtiendo al sujeto en objeto. El usuario del organismo es tratado como un trámite y no es vista persona en su complejidad.

También el servicio es brindado como una beneficencia y no como un derecho ciudadano.

La Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES) a partir de 1995 implementa el "Plan de Transformación" en el cual realiza un diagnóstico y se propone replantear la calidad de los servicios a los beneficiarios y

---

<sup>8</sup> Enrique Di Carlos, "Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa", UUMdelP, Humanitas, Bs. As., 1994, pág. 35.

afiliados, así como la eficiencia de la organización interna y modernizar sus sistemas informáticos entre otros.

En los próximos capítulos se analiza estas medidas, donde se observa que el organismo se empieza a interesar por el compromiso del funcionario, la capacitación así como en la implementación de formas de gestión, entre otros, que ante eran privativas de la empresa privada. También se analiza el nivel de alcance de los mismos.



**Capitulo tres**  
**La Administración Pública Actual**

## La situación social y política actual

No se pretende realizar un examen en detalle de las causas y los mecanismos socio- político, pero es necesario plantear algunos aspectos básicos de la misma, porque decididamente condiciona el tema que se trata. Además el nivel de gravedad es superior a las afrontadas por la región desde el año 1930 y no abarca excepciones para ninguno de los países de América Latina. Sin lugar a duda que su análisis nos facilitará la comprensión de la administración de “lo público” y de concluir que más que nunca se necesita de un Estado eficaz con vocación de elevación de la capacidad de gestión dentro de un proceso de desarrollo de la democratización.

Entre sus principales manifestaciones concretas se hallan:

la declinación del producto bruto per cápita,  
el aumento de la deuda externa,  
el ingreso de capitales se redujo,  
el nivel de importaciones se comprimió ante la presión de las políticas de ajustes y las restricciones económica,  
la inflación subió.

Las características de la crisis y el modo de enfrentarla a través de políticas que no han tenido en cuenta sus efectos sociales y por lo tanto a conducido a una crisis social de gran magnitud:

las tasas de desempleo se elevaron,  
la economía informal se ha ampliado,  
se redujeron los ingresos tanto del sector asalariado como del sector informal,  
aumentaron los precios de los alimentos,  
los porcentajes de desnutrición son elevados,  
agravado por las políticas de ajuste que llevaron a una reducción del gasto público social.

Este panorama exige transformaciones de fondo, en el aparato público, y una elevación sustancial de políticas económicas y sociales, que por más consistente que sea, sino va acompañada de un modelo de gestión estatal eficaz, fracasarán.

### **“Achicar” el Estado:**

Es necesario reformar la gran maquinaria del Estado. Se hacen grandes análisis de situación e identificación de soluciones con un diseño de políticas orgánicas de fondo pero no se le acompaña de un proceso de elaboración sistemático de una “política de administración pública”<sup>8</sup>

Se deja de lado que, simultáneamente a las otras políticas, se hace necesario estructurar una política igualmente innovativa en el aparato del Estado, porque de lo contrario este simplemente incrementará aún más su agudo déficit en capacidad de implementación.

Ese debate de moda de que el problema es el tamaño del Estado no es real y debería concretarse en los aspectos claves para su reestructuración y desempeño eficiente.

Bernardo Kliksberg, 1993, da algunas respuestas al respecto y enfatiza en lo siguiente:

- la necesidad de productivizar el gasto público: no se trata de una reducción cuantitativa, sino de rediseñar su gestión bajos criterios cualitativos; planificando nuevos patrones de asignaciones de recursos, movilizar integralmente la capacidad ociosa humana y material actualmente existente.
- Articular vínculos orgánicos en los planos fundamentales, actualmente entre sí y con débiles nexos con el aparato central.
- No se puede desconocer la necesidad de variar profundamente la autoimagen y la imagen pública del funcionario.
- Es necesario repensar los modelos organizacionales vigentes en la administración pública y que estos sean coherentes al marco histórico en que se implementa.
- Desarrollar los recursos humanos del sector público junto a una mística que aproveche el potencial humano con el fin de lograr el desenvolvimiento de las capacidades para gerenciar complejidades y el uso intensivo de las investigaciones como instrumentos de análisis de la realidad.

El Estado corre dos riesgos de fondo:

1. Su “copamiento” de hecho por sectores minoritarios poderosos, bien articulados, y su consiguiente utilización por los mismos,
2. La consolidación en su interior de grupos burocráticos de poder que lo pueden emplear a favor de restringidos intereses fraccionales.

---

<sup>8</sup> Bernardo Kliksberg, “¿Cómo transformar al Estado?, Más allá de los mitos y dogmas, Fondo de Cultura Económica, Mexico, 1993.



La democracia facilita un trabajo educativo en la creación de una nueva moral del funcionario público centrado en una autoimagen diferente, la identificación con la misión y su compromiso nacional.

## **El sistema de Seguridad Social**

En lo que respecta a la Seguridad Social en nuestro país a medida en que se evoluciona institucional y organizativamente, el sistema comienza su crisis.

Al Sistema de Reparto se le atribuye un efecto desincentivador del ahorro. También se apunta a señalar la escasa inversión, y a la consecuentemente insuficiente tasa de crecimiento de la producción y del empleo, como causales directas de la génesis de las dificultades. Lo cierto es que desde sus comienzos se empieza visualizar los problemas de financiamiento que luego con el tiempo exige medidas de fondos.

El financiamiento de las prestaciones del Sistema de Reparto tiene lugar básicamente mediante el aporte realizado por los trabajadores y las contribuciones de los empleadores. Sin embargo, no se establece una correlación entre el total de los aportes realizados por un individuo a lo largo de su vida activa y los beneficios que el sistema otorga.<sup>9</sup>

Una consecuencia de la disociación entre aportes y beneficios, es la falta de garantías respecto a la capacidad del sistema de general los recursos necesarios con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones emanadas de la propia ley. Hasta cierto punto, estas deficiencias han tendido a ser cubiertas con la participación del producto de algunos recursos tributarios, impuestos, recursos de renta general e incluso, hasta la vigencia de la Ley de Convertibilidad adelantos del Banco Central de la República Argentina. La necesidad de recurrir a estas fuentes exógenas se ha tornado creciente con transcurso del tiempo, lo que revela las limitaciones del sistema para autosustentarse.

Por otra parte, la mencionada desvinculación entre aporte y beneficio, ante de la ley 24.241 de 1994, permite al sistema efectuar redistribuciones de carácter inter e intra generacional. Puesto que los derechos de los afiliados no derivan de los montos totales integrados, algunos de ellos pueden recibir durante la etapa pasiva más de lo que aportaron, y otros, menos, quedándoles vedada la posibilidad de reclamo.

Podríamos decir que el Sistema Nacional de Previsión Social adolecía, por lo menos, de las siguientes dificultades:

Las bajas remuneraciones que se pagan al sector pasivo
El endeudamiento del sistema
Las significativas iniquidades en el tratamiento a distintos integrantes del sector pasivo
Excesiva permisibilidad para acceder a los beneficios

<sup>9</sup> Jornada Interactiva sobre Inducción, ANSES, Córdoba, 2000. - 32 -

incremento vertiginoso del sector pasivo que altera el financiamiento del sistema previsional.

A partir de los primeros años de la década de los 80, nuevamente el sistema enfrenta una crisis especialmente de carácter financiero y judicial, como consecuencia del proceso inflacionario y de los reclamos de reajustes, lo que obligó a las autoridades a adoptar medidas excepcionales tendientes a regularizar la situación, declarando el Estado de Emergencia Previsional.

En 1990 mediante la ley 23.769 se crea el Instituto Nacional de Previsión Social cuya finalidad básica es unificar la administración del Sistema Nacional de Jubilaciones y Pensiones.

Entre 1991 y 1993 el Estado Nacional canceló deudas previsionales por un monto aproximando de 12 millones de dólares y procedió a acordar con la realidad contenida en la Ley de Convertibilidad.

La imposibilidad de encontrar soluciones efectivas para salvar al viejo sistema, y el profundo proceso de reforma del Estado, lleva al gobierno nacional a realizar una transformación radical del Sistema de Seguridad Social con el objeto de sanear y regularizar el sistema.

Desde 1989 se plantea en el seno del gobierno nacional la necesidad de una transformación fundamental en el país llamada "Primera Reforma del Estado". A partir de 1991 se diseña y concreta dicha transformación que incluye profundas modificaciones en el sistema de Seguridad Social con el objeto de adaptar los distintos regímenes a las necesidades actuales.

La administración pública se caracteriza, en general por:

Organizaciones débiles
Recursos humanos poco calificados
Puestos de jerarquía cubiertos, en su mayoría, por criterios de reparto político, sin evaluación de capacidades específicas
Burocratización
Bajas remuneraciones
Inexistencia de políticas de estímulo del personal
Falta de adaptación tecnológica, en la incorporación de recursos informáticos y de criterios de planificación y de evaluación.

## **Los nuevos conceptos de empresa posible de aplicar en un organismo oficial**

Existen aspectos críticos que la administración pública tiene que asumir en un sistema de calidad:

a- La Dirección debe mostrar su total compromiso e involucración, a través de objetivos claros y de un proceso estratégico hacia la calidad.

b- El principal propósito de introducir Calidad es lograr la satisfacción del usuario.

c- El proceso hacia la calidad es totalmente dependiente de la participación de los empleados. Es clave la inversión en capacitación.

d- La calidad es un proceso de largo plazo.

e- Fundamentalmente requiere de un cambio cultural.

Por lo tanto para implementar un sistema de calidad hay que revisar los siguientes elementos:

Estructuras organizativas  
Responsabilidades determinadas  
Procedimientos  
procesos

La administración pública adolece de procesos de gestión complejos y su tratamiento depende de la intervención innecesaria de varias dependencias o sectores, que implica para el usuario "grandes colas de esperas" y muchas veces volver a la institución varias veces para completar la documentación. No existe una información uniforme, por lo que lleva a una gran disparidad en el tratamiento de los productos y servicios de un sector a otro.

Por lo cual se hace urgente lograr los siguientes objetivos:

Reducir el tiempo de los procesos de los productos y servicios  
Lograr un ambiente de trabajo físicamente adecuado y humanamente cordial  
Revisión continua de los procesos y ciclos  
Precisión y uniformidad en los sistemas de información

Otra dificultad es cuando en las organizaciones no existen valores, ni una visión compartida. Cuando esto sucede la organización carece de una misión, o bien no hay una profunda comprensión de ésta ni un compromiso con ella en todos sus niveles.

Llevar a cabo lo dicho anteriormente, no es tarea fácil. Muchas veces existe una misión, pero normalmente la gente no está comprometida con ella porque no participa en su elaboración, no forma, en consecuencia parte de su cultura. Esta última presupone, por definición, una visión y valores compartidos. Y este problema es el iceberg invisible de un gran problema crónico.

Muchas veces no existe un rumbo estratégico o estas no logran responder a las necesidades y realidades del medio. Esto crea un estilo equivocado o una filosofía gerencial incongruente con la visión y con los valores compartidos. Las formas de trabajo son deficientes, no se es capaz de delegar, de utilizar la empatía, el punto de vista del otro, la sinergia. Esto se resuelve desarrollando técnicas donde se evalúe la administración del tiempo y el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Carl Rogers, el creador del movimiento de potencialidad humana deja bien asentado la importancia de la empatía y de la potencialidad. No existe nada bajo el cielo que pueda comprar el compromiso voluntario, se puede comprar las manos y la fuerza del hombre, pero no su corazón y su mente. Solo si empleamos la creatividad del empleado en la construcción de los procesos y estructuras de la organización se evita el no aprovechamiento del talento humano.

Los valores determinan los medios preferidos y los medios no válidos en la lucha por los objetivos. Dan forma a la cultura de la organización. Estipulan el ambiente en el cual el personal opera. Es el comportamiento ético. Por eso es importante que estén claramente definidos, porque dirigen y orientan la forma de actuar de toda la organización y permite a cada uno de los integrantes ser parte del equipo.

La Misión describe lo que estamos realizando hasta la fecha, es una descripción concisa pero precisa de lo que somos hoy. Explica la *razón de ser* de la organización. Es definida por los líderes y tiene que tener consenso del personal.

La Visión es la imagen de lo que deseamos ser, y no habla de la forma de llegar allí. Aquello que se quiere que sea la organización a largo plazo. Inspira, motiva y fija dirección. Es lo que se espera lograr.

Las Estrategias deben subordinarse a los objetivos. Son adecuadas en la medida en que contribuye a alcanzar los objetivos.

Los Objetivos son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones. Especifican los resultados o fines que se derivan y concuerdan con la Misión.

Finalmente podemos decir que el éxito de un cambio organizacional debe comprender:

identificación de un alto compromiso con el usuario  
dar autonomía y decisión empresarial a los gerentes  
buscar metas de productividad  
estructuras simples y no burocráticas  
otorgar libertad para crear dentro de un marco controlado  
tener un sistema de valores compartidos  
una alta predisposición a la acción

El servicio telefónico como puerta de entrada del usuario

Los conceptos de marketing enmarcan al servicio telefónico como una poderosa herramienta de trabajo, que permite, con su uso profesional y sistematizado, que la organización llegue al usuario de forma rápida, eficaz y rentable.

Si bien tiene desventajas como ser la ausencia de una comunicación visual, la posibilidad de la resistencia al uso del mismo por cuestiones ideológicas o culturales, las posibilidades de error en la interpretación, sumadas a las deficiencias en las conexiones técnicas. Tiene las ventajas de tener la posibilidad de que con su uso se logra una excelente productividad, una comunicación directa con la persona y que complementado con otros sistemas de marketing beneficia a toda la organización.

El objetivo del marketing es percibir, sentir y satisfacer necesidades humanas.

Y marketing social : "...consiste en el diseño, implementación y control de programas que buscan aumentar la aceptación de una idea o causa social en un grupo determinado de personas. Utiliza conceptos como la segmentación de mercado, investigación de consumidores, desarrollo conceptual, comunicación, facilitación e incentivo para maximizar la respuesta del target elegido".<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Philip Kotler en material seminario "Marketing Social", dictado por el Lic. en Trabajo Social Luis Ulla, Córdoba, 1998.



**cuarto capítulo**  
**La Seguridad Social**

## Conceptos y Generalidades

La seguridad social asume hoy, en todo el mundo, el compromiso de garantizar una plataforma de dignidad asentada en principios de la solidaridad. Las primeras aplicaciones de este principio tuvieron la forma de asistencia pública evolucionando luego hacia los sistemas de seguro social. Más tarde hacia los primeros regímenes de Seguridad Social.

En la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estados y Gobiernos realizada en nuestro país en 1996, se reconoce que la "Seguridad Social participa del legado histórico del Siglo XX, y que "sus instituciones expresan la combinación certera de gran parte de los derechos fundamentales en el marco de la solidaridad" <sup>11</sup>

La "Declaración de los Derechos del Hombre" aprobada por la Organizaciones de Naciones Unidas en 1948, sostiene que toda persona tiene derecho a un nivel de vida suficiente a efectos de asegurar la salud, su bienestar y el de su familia, especialmente para la alimentación, la vestimenta, la vivienda, los cuidados médicos, así como los servicios en caso de desocupación, de enfermedad, de invalidez, de viudez, de vejez o en los otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia como consecuencia de circunstancias independientes de su voluntad.

Sin embargo cada Nación, de acuerdo a sus orígenes, historia y cultura, entiende y aplica sus propias conceptos sobre Seguridad Social.

Conceptos que, por otra parte, fueron modificándose a través del tiempo. Es por eso que existen tantas definiciones que muchos autores que abordan el tema han optado por exponer claramente en lugar en definir, la noción básica sobre la que descansa la seguridad social.

Esto tiene que ver con que es un concepto que se encuentra en una zona fronteriza entre lo jurídico y lo sociológico y en la actualidad es cada día más abordada por los economistas.

Intentaremos en un sentido amplio de definir a la Seguridad Social como, ***"un conjunto de recursos de distinta naturaleza, organizado por el Estado, que tiene como fin satisfacer necesidades que se les genera a las personas en una sociedad, como consecuencia de una serie de contingencias sociales que las afectan"***.

La expresión seguridad social fue utilizada por primera vez en un documento oficial, en una ley de Estados Unidos, en 1935. Si bien instituye regímenes para cubrir solo riesgo de vejez, muerte, invalidez y desempleo. Después se hizo uso de ella en una ley promulgada en Nueva Zelanda, en 1938 y en la denominada Carta del Atlántico, que ve la luz durante la Segunda Guerra

---

<sup>11</sup> Jornada Interactiva sobre Inducción, ANSES, Córdoba, 2000.

Mundial. La Organización Internacional del Trabajo adopta rápidamente la expresión y luego se va definiendo universalmente.

Hoy se reconoce a la seguridad social como un derecho inalienable del ser humano, concebido como garantía para obtener el bienestar de la población.

También se considera que es una responsabilidad de los Estados garantizar el derecho a la seguridad social, cualquiera sea el modelo de organización institucional, los modelos de gestión y el régimen financiero de los respectivos sistemas que, dependiendo de sus propias circunstancias históricas, políticas, económicas y sociales, hayan sido elegidos.

### **Cobertura de la Seguridad Social**

Los objetivos y realizaciones de este instrumento económico social están fijados en la Constitución Nacional y en los planes de gobierno.

Internacionalmente se reconoce como una realiza dinámica dentro de un instrumento económico – social, que debe asistir a los necesitados mediante un conjunto de normas específicas. Están fijan derechos y obligaciones de los beneficiarios. Todo beneficio previsional, constituye el derecho de todo trabajador a una prestación monetaria vitalicia por los servicios prestados, de acuerdo a la ley establecida al efecto.

La Seguridad Social en el mundo, con sus diferentes matices, comprende lo siguiente:

Regímenes Previsionales (invalidez, vejez y muerte).

Maternidad.

Pensiones No Contributivas.

Riesgo de Trabajo ( infortunios, accidentes de trabajo, enfermedades).

Desempleo

Salud.

Vivienda.

Asignaciones Familiares.

### **Surgimiento y Desarrollo de la Seguridad Social en Argentina**

Nuestro sistema cuenta desde sus comienzos con una profunda influencia europea. Desde la colonización de nuestro continente, los reyes españoles premian a los colonizadores con títulos de nobleza y con la entrega de grandes extensiones de tierra. Pero también asignan jubilaciones y pensiones de carácter privilegiado a militares y sacerdotes.

Estas instituciones graciabes dieron paso a sociedades benéfico – mutuales (Siglo XVI, XVII), también de origen europeo, a las que se denomina cofradías. Generalmente se desarrollaban en el campo y para el



mantenimientos de viudas.

El tercer período es prácticamente un calco de la organización agraria de los Incas. Estos, además de repartir las tierras conforme con un código de castas, poseen grandes predios que eran trabajados por las comunidades a manera de impuestos. Gran parte de las ganancias, se destinaban al incipiente régimen de la seguridad social.

La influencia europea es importante, surgen como verdaderas cajas de socorros mutuos. Ejercieron su influencia desde 1785, cuando el Virreynato de Río de la Plata se inauguraba este tipo de prestaciones para amparar a viudas y huérfanos del personal marino fallecido. Más tarde se establecen beneficios similares para otros sectores, entre ellos funcionarios públicos imposibilitados de seguir trabajando, los que se denominaban jubilaciones.

Esta etapa previsional se amalgama con la nueva filosofía social, acerca de la función tutelar del Estado. Es decir que la evolución de sistema previsional acompañó a la evolución legal en el país.

En época de la emancipación se hallan los primeros antecedentes. Comienza durante la guerra por la independencia, con las pensiones, mercedes y donativos que se acuerdan para proteger a determinados funcionarios y por los servicios prestado y también para recompensar a quienes han luchado por la causa nacional.

Paralelamente se desarrollan otras instituciones originadas en las mutualidades, sobre la base de las corporaciones profesionales y la solidaridad del grupo. Luego se sancionan leyes que establecen la jubilación para los miembros de la Corte Suprema y Jueces por sección, personal docente, empleados de la administración general y magistrados.

La subsidiariedad es otro fundamental principio del sistema, del nuestro y de todos los regímenes internacionales. Ese carácter lo puso de manifiesto la doctrina social católica, expresada en el Código de Malinas, en el sentido de que el hombre es el primer responsable en ese terreno. El régimen jubilatorio, por ejemplo, está financiado por toda la comunidad activa para amparar solidariamente las contingencias de vejez, invalidez o muerte, cualquiera sea la causa que lo origine.

### **Desarrollo Institucional**

En el año 1904, con la promulgación de la ley 4.349, que crea la Caja Nacional de Jubilaciones y Pensiones Civiles, se da inicio a la etapa orgánica de los regímenes previsionales.

La seguridad social comienza a cubrir sectores limitados y se extiende y

universaliza en forma paulatina. En esta etapa prevalece el régimen de capitalización.

En la década del 40 se lleva a la práctica en importantes países del primer mundo el desarrollo de teorías asociada al paradigma del Estado de Bienestar Social. Nuestro país no quedó al margen y también introduce modificaciones.

A partir de 1954 se produce un cambio importante, que en virtud de la ley 14.370, se tiende a la unificación de los sub-sistemas por un lado, y por otro, el régimen de otorgamiento de beneficios pasa a asimilarse más al de reparto que al de capitalización, a la inversa de lo ocurrido durante la primera mitad del siglo.

Por ello, con el tiempo, se crean múltiples cajas nacionales de previsión que tienen una doble función: de recaudación de aportes, y de contribuciones y de otorgamientos de beneficios.

Cada una de estas Cajas representa o bien a una actividad gremial (bancarios, seguros rurales, navegación, etc.) o bien cubre ramas de la actividad laboral.

En el año 1967 la ley 15.575 provoca transformaciones en el sistema. Se reduce de trece a tres el número de cajas en funcionamiento.

Las sobrevivientes son:

Industria, Comercio y Actividades Civiles

Estado y Servicios Públicos

Autónomo

En 1969, se procede a la fusión de las dos primeras cajas mencionadas anteriormente, conformando así el régimen de trabajadores en relación de dependencia, bajo la normativa de la ley 18.037, mientras que con la tercera se define el régimen de trabajadores autónomo, normado con la ley 18.038.

Subsistieron regímenes de excepción, como el del personal de la Fuerza Armada y de Seguridad.

### **El sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (S.I.J.P.)**

En 1991 mediante el decreto Nro2284/91 llamado de "desregularización" económica entre otras muchas medidas se creó el Sistema Unico de Seguridad Social (S.U.S.S.), dependiendo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al que se le da todas las funciones y objetivos de las Cajas de Subsidios Familiares (CASFEC, CASFPI, ASFPYMAR), el Instituto Nacional de Previsión Social y el Sistema de Prestaciones para trabajadores desempleados. Mediante la norma citada se disuelve los organismos existentes y se dispone el cese en sus funciones de las autoridades que administran los mismos y sus sindicatura.

En el mismo año por el decreto N° 2741/91 se crea como organismo descentralizado en jurisdicción del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Administración Nacional de la Seguridad Social al que se le puso a su cargo la administración del SUSS y que sucedió jurídicamente a los entes disueltos.

El sistema de Seguridad Social carecía de un número unívoco para identificar a las personas y empresas comprendidas en él. Algunas de los entes que la componen dieron números de afiliación y otros utilizan el número de documento de identidad, pero este tenía repeticiones entre hombres y mujeres. Se crea un Código Único de Identificación Laboral (CUIL), a través de la Ley 24.013 y hoy con él se identifican.

También mediante el antes aludido decreto 2284/91 se crea Contribución Unificada de la Seguridad Social, cuya percepción se puso a cargo del Sistema Único de la Seguridad Social (CUSS). Este comprendió los aportes y contribuciones con destino a:

Administración del Seguro Nacional de Salud

Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados

Regímenes de Jubilaciones y Pensiones

Sistemas de Asignaciones Familiares

Obras Sociales comprendidas en el Régimen de la Ley 23660.

Hasta ese momento tanto la Dirección Nacional de Recaudación Previsional, como las Cajas de Asignaciones Familiares y Obras Sociales se encargaban cada una de recaudar y fiscalizar los respectivos aportes y contribuciones.

A través del decreto 507/93 a partir del 01/04/93 la recaudación a cargo de ANSES es transferida a la Dirección General Impositiva (DGI), que hoy se denomina AFIP.

En agosto de 1993 el Estado Nacional y las provincias suscriben el Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento que , entre otras cosas, establece que le Estado Nacional aceptaría la transferencia al **Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)**, de las cajas de jubilaciones provinciales (con exclusión de las de profesionales que prevé el art. 56 de la ley 10.038) e3n caso que las provincias adhieran al nuevo régimen previsional que sancione la Nación.

Así la ANSES absorbió hasta el presente once regímenes previsionales provinciales:

Municipalidad de Buenos Aires

Salta

Santiago del Estero

Catamarca

La Rioja

Jujuy

San Juan  
Río Negro  
Mendoza  
Tucumán  
San Luis

## **El Régimen de Capitalización Individual**

En Julio de 1994 con la puesta en vigencia de la Ley 24.241 del S.I.J.P. Se produjo un verdadero cambio estructural generando una de los mayores cambios en la historia previsional del país, al incorporar al sistema nacional el régimen de capitalización individual.

El nuevo sistema como el anterior es obligatorio y constituye en realidad un sistema mixto ya que en él coexisten el Régimen Previsional Público, basado en un sistema de reparto que es gestionado por ANSES, y el Régimen de Capitalización, basado en la capitalización individual de los aportes administrado por las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), fiscalizado por la Superintendencia de AFJP.

Dicho sistema es mixto, además, porque parte de las prestaciones que reciben los afiliados al Régimen de Capitalización son financiadas y otorgadas por el Régimen Previsional Público (Prestación Básica Universal, Prestación Compensatoria).

Luego la ley 24.463 perfecciona el sistema de reparto buscando asegurar su financiamiento.

En Julio de 1996 por decreto 658/96 se pone en vigencia el nuevo sistema de Riesgo de Trabajo instituido por la ley 24.557 para los casos de infortunio del trabajo. El empleador podrá auto- asegurarse o afiliarse a una ART.

### **A. N. S. E. S.: La Administración Nacional de la Seguridad Social**

ANSES creada mediante el decreto 2741/91 (ratificada por el art. 167 de la Ley 24.241).

El un organismo descentralizado que opera en jurisdicción del Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social y Secretaría de Seguridad Social.

Tiene facultades propias para la conducción administrativa y financiera independiente del Tesoro Nacional.

Su presupuesto Operativo es financiado con hasta el 5 % del total de los recursos recaudados por el "Fondo de Seguridad Social" (previsión social + Asignaciones Familiares + Fondo Nacional de Empleo + los derivados de

afectaciones específicas de recursos tributarios destinados al financiamiento de las prestaciones). En la práctica el Presupuesto Operativo es equivalente al 1,4 % el aludido Fondo, encontrándose dentro de adecuados parámetros internacionales sobre la materia.

El control interno es ejercido por la Unidad de Auditoría Interna y la sindicatura General de la Nación (S.I.G.E.N).

ANSES tiene la obligación de disponer de sistemas administrativos y contable que permitan un adecuado control de la gestión económico-financiero y prestacional, debiendo presentar anualmente al Poder Ejecutivo Nacional para su aprobación, su memoria y estado contable.

El personal que presta servicios en ANSES se rigen por la Ley de Contrato Trabajo.

En lo atinente a la forma de contrato rige la ley de Contabilidad y en materia de obras de remodelación, refacción y construcción de inmuebles, por la ley de Obras Públicas.

El decreto N° 1187/96 aprobó el "Plan Estratégico para ANSES y su estructura funcional.

Además, ANSES, sucede jurídicamente a los organismos fusionados al momento de su creación y tiene a su cargo la administración del S.U.S.S pudiendo realizar todas aquellas funciones no especificadas que hagan al normal ejercicio de dichas facultades de administración.

Con una red de más de 150 delegaciones, denominadas UDAI (Unidad de Atención Integral) en todo el país, brinda servicios a más de 15 millones de personas, administrando programas y beneficios que representa el 50 % del presupuesto nacional.

Esta distribuida en todo el país de la siguiente forma:

Red Metropolitana: Capital Federal y Gran Buenos Aires

Red Interior: Bonaerense, Cuyo, Centro, Noroeste, Noroeste, Litoral, Sur, Austral y Norte.

Cada región, está a cargo de un Gerente Regional, encargado de la coordinación y control operativo de las UDAI de su zona.

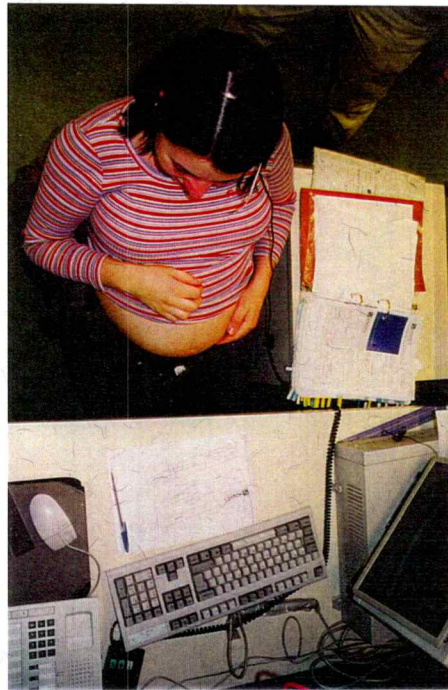
Cada UDAI está a cargo de un gerente, que es el máximo responsable del funcionamiento operativo de las mismas.

Cada región tiene un número tal de UDAI, delegaciones y oficinas de acuerdo su importancia. La diferencia entre ellas reside en que en las UDAI se resuelven todos los productos y servicios que reciben, ya que cuenta con los recursos humanos e informáticos a tal fin. En las delegaciones y Oficinas, algunos productos se terminan de resolver en la UDAI de su región.

Dentro de esas UDAI se agregan las Unidades de Atención Telefónicas (UDAT). Suman un total de siete distribuidas en el país (Mar del Plata, Tucumán, Mendoza, Rosario, Capital Federal, Córdoba, Resistencia, Bahía Blanca).

Está planificado para este año la inauguración de UDAT en Neuquén, San Juan, Santa Fe y Comodoro Rivadavia.

En la parte de "Anexo " se muestra organigrama del organismo.



**quinto capítulo**  
**“El Plan de Transformación de la ANSES”**

## **El cambio profundo en la cultura de la organización**

Hemos adelantado en el capítulo anterior acerca de los cambios producidos en el sistema. El gráfico siguiente muestra con claridad el mapa de diferentes culturas que conforman la organización y este aspecto es fundamental tener en cuenta a la hora de delinear un proceso de cambio.

Ansés se propone:

Re – definición del sistema de identificación institucional  
Señalética externa e interna  
Uniformes  
Política de comunicaciones  
Desarrollo de talleres nacionales  
Programas de desarrollo de los mandos medios y gerenciales  
Organización de programas masivos de capacitación  
Sistema de evaluación de desempeño, etc.

Como organismo proveedor de servicios, se propone adaptarse a los cambios sufridos en la sociedad, donde se empieza a demandar un servicio con más calidad, compatible con una gestión moderna y eficaz, económica y socialmente, abandonando los principios y los procedimientos organizacionales utilizados hasta ese momento y crear otros. Al igual que muchas empresas del ámbito privado decide transformarse a fin de poder “competir” en un mundo nuevo.

Dentro de este contexto, y en el marco de las reformas sufridos por el Estado Nacional encaró, a inicios de 1995, en el mencionado “Plan de Transformación”. Para continuar llevándolo a cabo necesita “ de la participación y del trabajo en equipo. Asimismo, de estructuras flexibles, que respondan con rapidez a las nuevas circunstancias cambiantes y a las necesidades de los beneficiarios”.<sup>12</sup>

Necesita transmitir, a cada persona que se encuentra involucrada en la organización, conocimientos y capacitación en materia de las prestaciones y servicios que brinda.

A fin de facilitar la comprensión de este proceso llevado a cabo se puede identificar con claridad tres momentos en la vida de ANSES:

### **Primer Momento: La Transición o “fundacional”.**

---

<sup>12</sup> Jornadas Interactiva sobre Inducción, ANSES, Córdoba, 2000.



- Diagnóstico de la Organización
- Principales Fortalezas
- Reverso de gran parte del atraso
- Fijación de los Objetivos de Cambio
- Inicio de la lucha contra la corrupción

Este momento se caracteriza por el proceso de fusión de varios organismos, como ya se detallo en el capítulo anterior. Dura aproximadamente tres años y se parte de un diagnóstico de la organización donde se evalúe que áreas requieren prioridad para determinar el éxito del cambio.

Este proceso de unificación en una sola institución fue muy compleja y ardua tarea por la magnitud e importancia de los organismos, y se llega al siguiente estado de situación:

El sistema tiene una gestión y una manera de operar bastante centralizada y burocrática.

Con un bajo nivel de racionalización

Con una pesada herencia de trámites pendientes de resolución.

Con sistemas inadecuados y personal técnicamente bien formados pero con insuficiente nivel de profesionalismo.

Y fundamentalmente una disposición lenta para el otorgamiento de las prestaciones y servicios que son solicitadas.

Conforme a las conclusiones obtenidas en el diagnóstico inicial, se presenta significativas oportunidades de mejoras en todos los aspectos de su funcionamiento operativo, principalmente teniendo en cuenta tres ejes fundamentales:

Eficiencia en la organización interna

Trasparencia en el manejo de fondos

Calidad de los servicios a los beneficiarios y afiliados

Se busca sentar las bases para sanear la organización, generar credibilidad en la sociedad y lograr el apoyo necesario para poder llevar adelante el cambio.

Se fijaron los objetivos del proceso de cambio y se identificaron los pilares que debían ser fortalecidos.

Al mismo tiempo que se definía e iniciaba acciones a largo plazo, se llevaron a cabo otras que generaron importantes resultados en el corto plazo entre se destacan:

- Asumir el control de la organización
- Asumir el atraso en la resolución de los expedientes

- Asumir la existencia de una corrupción interna y encarar una lucha

### **Logros más destacados**

- a- Se incrementa la demanda de productos y servicios, como consecuencia del cambio de requisito para obtener beneficios dispuesto por la Ley 24.241.
- b- Se crea la Identificación de la Cuenta Unica Laboral (CUIL), para todos los trabajadores con el fin de hacer nominativos los aportes previsionales.
- c- Se da la posibilidad a los trabajadores en actividad ( activos) de optar por el Sistema de Reparto (administrado por el gobierno nacional) o el Sistema de Capitalización (AFJP).
- d- Se receptionan todas las opciones de los trabajadores en actividad (activos) que eligieron el Régimen de Reparto.
- e- Se receptionan las declaraciones juradas de los empleadores correspondientes a los años 1992 y 1993 y primer semestres e 1994 para actualizar y enriquecer la base de datos de los trabajadores.
- f- Se diseña y ejecuta el Censo de Beneficiarios (Jubilados y Pensionados nacionales) para suplir las deficiencias surgidas de los registros de las ex Cajas Nacionales de Previsión.
- g- Se procede a la recomposición de haberes de las prestaciones jubilatorias y se efectuaron todas las operaciones para el pago de deudas previsionales en Bonos de Consolidación.
- h- Miles de sentencias dictadas por ANSES, casi simultáneamente, generaron una intensa actividad para cumplirlas en exiguos plazos (recálculos de haberes, determinación de retroactividades, etc.

### **1. Segundo Momento: “La consolidación de los cimientos del cambio**

Redefinición de los objetivos del Plan de Transformación:

- Garantizar la Transparencia y el control
- Mejorar la calidad del servicio
- Profesionalizar los recursos humanos
- Modernizar el equipamiento
- Reducir la litigiosidad
- Reducir el gasto operativo
- Fortalecer la imagen institucional

### **La Visión Estratégica**

- Transformar a la organización fundamentalmente previsional, en un

proveedor integral de la Seguridad Social

- Posicionar a ANSES como organismo modelo del Sector Público
- Conformar la más completa y actualizada base de datos de personas de Argentina.
- Desarrollar capacidad y rapidez de contacto con gran cantidad de personas

Hacia fines de 1994, se inicia un proceso de transformación profundo, uno de cuyos pilares fundamentales es la descentralización en la atención de los beneficiarios y afiliados.

Se inicia una tarea de unificación de procedimientos, criterios y simplificación de trámites administrativos.

También se comienza a elaborar la transformación del modelo de gestión para atender la creciente demanda de eficiencia.

Se establecen los criterios para descentralizar el sistema de gestión. Se pasa de un modelo de gestión basado en los principios de centralización de normativas a la descentralización operativa.

Esto significa que paulatinamente el nivel central deja de resolver tareas operativas y se dedica a tareas de normatización, control y planeamiento estratégico. Asimismo, se mantienen en el nivel central las funciones administrativas, financieras, jurídicas, de recursos humanos y de auditoría.

Las funciones operativas y de atención integral a los afiliados y beneficiarios quedaron a cargo de la Unidades de Atención Integral (UDAI), columna vertebral del organismo, a la que luego se sumaría las Unidades de Atención Telefónicas (UDAT).

Las UDAI constituyen centros de gestión descentralizados donde se materializa la prestación de los productos y servicios, para satisfacer los requerimientos de la gente con el objetivo de llevarlos a cabo con el máximo nivel de calidad y racionalidad posible.

Dichas unidades tienen delegadas facultades de resolución de distintas prestaciones que brinda, que antes sólo estaban limitado solamente al nivel central.

A través de estos centros de atención se procura mejorar el nivel de servicios en base a los siguientes

#### **Niveles de aspiración:**

- a. Que las prestaciones y servicios se brinden en el lugar, lo más cerca

- posible del lugar de residencia del beneficiario,
- b. En el momento y en la primera entrevista,
  - c. Con trámites simples y sin necesidad que las personas tengan que recurrir varias veces para realizar un mismo trámite.

### **Definición de la Misión, Visión y Valores**

Se considera necesario definir los lineamientos que permitan que el cambio se instale en el espacio menos tangible, pero más determinante de la organización: *la cultura interna*, es decir, el conjunto de valores que identifican a ANSES y la distinguen de otros organismos.

A partir de noviembre de 1996 y con la participación de distintos niveles jerárquicos, se inicia la definición de los mismos y que son los que marcaran el camino. Esta tarea lleva varios espacios de reuniones de distintos niveles de la organización y han quedado identificado así:

#### Visión

**“Aspiramos a ser reconocido como organismo modelo del Sector público en la Argentina y ejemplo de Seguridad Social en el mundo, que genere confianza en la comunidad y orgullo en sus empleados”**

#### Misión

**“Nuestra misión es brindar a todas las personas con legítimo derecho los servicios de la Seguridad Social que el Estado nos encomienda, asegurando eficiencia, transparencia y rapidez”**

#### Valores

**“ El comportamiento ético para la organización implica actuar en base a los siguientes valores:**

- Respeto, cordialidad, compromiso y rapidez en el servicio a nuestros clientes y a nuestros compañeros.
- Comunicación, transparencia y eficiencia en nuestra tarea
- Iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo para impulsar el cambio.”

### **2. Tercer Momento : “Fortalecimiento del planeamiento e implementación masiva y simultánea de proyectos estructurales”**

A partir de mediados de 1995 las iniciativas de cambio cobraron mayor ímpetu, ampliándose el espectro de áreas en las que se trabaja para obtener mejoras. En el marco de la Segunda Reforma del Estado, el gobierno nacional toma la iniciativa de lanzar el Plan de Transformación con el objetivo central de convertir a la institución en un organismo eficiente y transparente, capaz de prestar servicios de alta calidad.

### **Las metas**

Incrementar la eficiencia en la organización  
Incrementar la eficacia de su personal  
Reducción sustancial de los gastos  
Mayor transparencia

Este compromiso liderado por la Dirección Ejecutiva, donde se convoca a consultores de renombre nacional e internacional para el diseño de la transformación, pensando como instrumento necesario para garantizar el logro de los objetivos. También participan activamente cuadros gerenciales e intermedios que previamente han estado a cargo de las prestaciones del organismo, así como nuevos recursos humanos que son incorporados para aportar nuevas ideas.

Ya a fines de 1997 es posible reconocer, en cada uno de los principales proyectos, señales concretas de avances de toda la organización y su proyección en el corto y mediano plazo.

### **Logros más destacados**

- a. Mejora en los tiempos de espera en las UDAI, por la mejora en los procesos de atención y la habilitación de nuevos centros de atención, especialmente en las áreas de mayor concentración de población (Capital y Conurbano).
- b. Ampliación de la red de atención telefónica. Del único servicio de esa características denominado ANSES INFORMA, ubicado en Capital Federal, que solo brindaba asesoramiento; se ponen en funcionamiento las Unidades de Atención Telefónica (**UDAT**), que brinda no solo información, sin también otorga turnos para la atención, a fin de evitar esperas en las UDAI, y comienza efectuar trámites, remitir formularios y documentación directamente al domicilio del beneficiario o afiliado, en forma gratuita en el envío.
- c. Creación de la página en Internet [www.anses.gov.ar](http://www.anses.gov.ar) con información sobre las prestaciones y servicios del organismo, así como las condiciones para obtenerlos. También información de normativas básicas y evolución histórica del sistema previsional, y un canal alternativo para denuncias de irregularidades
- d. ANSES en la **Radio**: canal masivo de comunicación a través de un programa emitido por Radio Nacional a todo el país: tres veces por día.
- e. Se pone en funcionamiento la primera **UDAI MOVIL** que se desplaza a los lugares donde ANSES no tiene oficinas.
- f. Creación del **Organo Consultivo de Jubilados y Pensionados** con representantes de beneficiarios de todo el país. Esto permite conocer sus necesidades y recoger sugerencias, convirtiéndolos en protagonistas del cambio.
- g. Se confecciona el Informe Periódico de Aportes (**IPA**) de los trabajadores en actividad que optaron por el régimen de reparto, enviando a sus

- h. domicilio en forma gratuita un detalle de sus aportes registrados en sus cuentas individuales. Con el fin de que el mismo trabajador controle los aportes efectuados por sus empleadores y poder realizar consultas y reclamos.
- i. Diseño de un programa de **Nueva imagen Visual**: se reacondicionaron y señalaron la mayor parte de las UDAI y delegaciones del país.
- j. Creación del **Manual de Normas y Procedimientos** en el que se registraron las normas e instructivos de trabajo que regula las distintas prestaciones y servicios. Con el fin de mejorar sus procesos y unificar los procedimientos.
- k. Revisión masiva de expedientes, realización de operativos para detectar el fraude y auditorías sorpresas.
- l. Creación de **Grupos de Control** en las UDAI que dependen de la Gerencia de Control y Prevención del Fraude.
- m. Consolidación de los mecanismos de control de los procesos de prestaciones activas, a la luz de los progresos registrados en materia de liquidación de prestaciones previsionales.
- n. Priorización de la construcción de la Base de Activos (historia previsional) y de reingeniería de liquidación de haberes previsionales y de otorgamiento.
- o. Creación de la Gerencia de Fiscalización de Ingresos, que controla los fondos administrados por el ANSES.
- p. Rediseño del sistema de contable y presupuestario con el objetivo de contar con una herramienta eficaz, que posibilite la adecuada proyección de sus derogaciones, con el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.
- q. Elaboración de un plan de Infraestructura con el objetivo de racionalizar los edificios superfluos y reorganizar los archivos. Se realiza una depuración de los archivos innecesarios, centralizándose en solo edificio. Estos reacomodamientos devengaron ahorros operativos en gastos de mantenimiento, seguridad y alquileres.

#### 4. Cuarto Momento: Profundización e institucionalización del cambio

- **Implementación de una cultura de auto-evaluación**
- **Creación de los Indicadores de Gestión**
- **Modernización y Optimización en Seguridad Informática**

Poco antes del inicio de esta etapa, se comenzaron a ver numerosos cambios, entre 1997 y 1999.

Caracterizado por la institucionalización y profundización de los cambios en marcha. La eficientización en lo operativo. Y el desafío permanente de mantener el desarrollo de la transformación.

Mantener y hacer crecer la credibilidad del lo planteado través de un proceso ordenado y continuo.

Para ello, se desarrolla las herramientas y las capacidades para lograr un proceso de mejora continua, se monitorea su avance, identificando brechas y estableciendo cursos de acción, a través de programas y proyectos tendientes a institucionalizar el cambio y eficientizar la operación de los procesos.

### **Logros más destacados**

- a. Implementación de metodología de seguimiento de proyectos. Monitoreo periódico sobre el cumplimiento y posibles desvíos de los proyectos en ejecución. El objetivo de este instrumento es generar en la organización una cultura de auto – evaluación, que permita al mediano plazo, instalar mecanismos de control de gestión a un nivel micro del funcionamiento.
- b. Creación de Indicadores claves para cada gerencia, así como conciliar magnitudes financieras, montos erogados, por dichas prestaciones. Esto permite conocer los desvíos respecto a lo presupuestado, las causas y tomar las acciones correctivas necesarias.
- c. Tramitación o consulta del CUIL por Internet.
- d. Desarrollo del Proceso de Validación para el pago de las prestaciones previsionales y activas, de sentencias judiciales, bonos, y prestaciones de capitalización.
- e. Creación de las Unidades de Atención Transitorias (U.L.A.T.): puntos de atención e información ubicados generalmente en sindicatos.
- f. Puesta en marcha del Plan Operativo Anual (POA), 1998 y 1999.
- g. Apertura de varios centros de atención nuevas y transformaciones de otras existentes
- h. Creación de Unidades Locales de Atención de Empresas (ULADE).
- i. Cambios del Equipo de procesamiento de datos.
- j. Optimización de lo atinente a la Seguridad Informática.
- k. Inicio del control de empleo clandestino con la Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo y AFIP.
- l. Iniciación del Inventario de Bienes y Uso.
- m. Implementación del Canal de Conexión Directa que permite recibir transmitir electrónicamente datos entre ANSES y los empleadores y otras instituciones.
- n. Colocación de los Manuales de Procedimiento en Intranet facilitando su acceso y permanente actualización.
- o. Diseño e implementación de un Programa de Control de Legitiosidad.

### **A modo de síntesis**

Si se intenta hacer un análisis de las etapas anteriores, se puede tener en cuenta dos ejes fundamentales para el mismo:

- Su estructura organizativa
- Y los procesos

Toda organización tiene un marco institucional que establece sus objetivos y funciones.

ANSES nace originalmente de la fusión de diversos organismos de previsión y de asignaciones familiares.

Desde el inicio de sus actividades (1 – 1 – 1992) han sido, en forma permanente, modificadas sus funciones, por la incorporación de nuevas tareas o por transferencia de otras.

A diferencia de lo que ocurre con la mayoría de los organismos en los que la norma de creación describe en forma detallada sus objetivos y funciones, en caso de ANSES tal descripción no existe y para conocer cuales son sus facultades hay que recurrir a diversas normas, lo que dificulta su comprensión.

Este es una de las primeras debilidades que la organización tiene que enfrentar.

Toda organización para poder funcionar adecuadamente requiere que el mayor número posible de personas que en ella trabajan y compartan la visión estratégica respecto de la misma. Solo así es posible trabajar en equipo y lograr que los esfuerzos se canalicen hacia los mismos objetivos.

Esta es una segunda debilidad del organismos en sus comienzos, ya que la fusión de diferentes organizaciones, con culturas distintas dificultó la consolidación y el crecimiento.

Los constantes cambios de los niveles gerenciales y la interrupción del proceso de comunicación han afectado esta búsqueda de la "visión compartida" y por eso resulta necesario que el ANSES continúe impulsando el proceso de cambio.

Los procesos se vuelven pocos visibles pues la gente que trabaja piensa en términos de dependencias (Tesorería, Compras, Gerencias, UDAI, UDAT, etc.).

Así surgen las ideas de pretender arreglar las dificultades de las personas y de la organización, modificando las estructuras sin analizar los procesos integralmente. Este es un elemento que el organismo tiene en cuenta, para no caer en ese error.

"En algunos aspectos el Proceso de Transformación encarado no llegó a todos los destinatarios, pues el cambio no fue totalmente absorbido en la cultura de la organización. Todavía subsisten demoras en las tramitaciones, esperas prolongadas y muchas actividades y tareas



carecen de “dueños” pues participan muchos y nadie asume la responsabilidad frente a los clientes externos o internos”<sup>13</sup>

Los procesos tiene que ver con las metodología que utiliza cada organismo para llevar cada la gestión y la prestación de todos los productos servicios que brindan.

ANSES se propuso analizar todos los procesos con el fin de rediseñarlo, rompiendo con las viejas tradiciones: excesiva especialización, departamentalización, secuencias, etc.

Algunos conceptos de ANSES respecto del tema son:

- Explotar la precedencia natural del trabajo, antes que la secuencia artificial impuesta por la “linearidad”.
- Pensar en los procesos con múltiples versiones sin perder la unicidad de criterios.
- Eliminar las tareas que no agregan valor, por ejemplo el proceso de compras presenta excesiva fragmentación que diluye responsabilidades

ANSES distingue procesos claves de procesos de apoyo o gestión. Los primeros son aquellas actividades que resultan centrales para el cumplimiento de la razón de ser del organismo en el marco del sistema de Seguridad Social. Podemos mencionar los siguientes:

- Administración de Beneficios Activos
- Administración de Beneficios Pasivos
- Administración de Asignaciones Familiares
- Administración de Programas de Empleo
- Administración de Sentencias Judiciales
- Administración del Padrón de Obras Sociales

Los procesos de gestión o apoyo guardan mayor similitud con los desarrollados por los organismos del estado y entre ellos pueden mencionarse:

- Planeamiento y Administración de los Recursos Humanos
- Planeamiento, Presupuestación y Administración de los Recursos Financieros
- Planeamiento y administración de los recursos Informáticos, Sistemas y Redes de Comunicación
- Planeamiento y Administración de la Logística
- Sostenimiento y Fortalecimiento de la Imagen Institucional

---

<sup>13</sup> Idem anterior

- Administración estratégica de la Gestión Jurídica

El objetivo perseguido es contar con una estructura completa, clara y ágil que, acompañando la transformación encarada, acompañando la propuesta de valor y fije responsabilidades claras de cada área, en base a la misión y productos finales.

La nueva propuesta orgánica aprobada por el Poder Ejecutivo Nacional en Octubre de 1996, justamente con el Plan Estratégico diseñado para ANSES, presenta tres pilares, reflejando todas las responsabilidades definidas en la Propuesta de Valor:

1. **Gerencia de Operaciones:** manejo de la red de UDAI y delegaciones, canales alternativos, y control de la calidad y productividad.
2. **Gerencia de Productos y Servicios:** diseño de procesos, elaboración de normas y procedimientos, formulación de los requerimientos informáticos, manejo de centros de consultas destinados a las UDAI.
3. **Gerencia de Control y Prevención del Fraude:** control de la legitimidad y certeza de las prestaciones y servicios, manejo de Grupos de Control en UDAI, establecimientos de Sistemas de Prevención, detección y disuasión de irregularidades.

Las demás áreas proveen los servicios e insumos para que los pilares cumplan sus objetivos, apoyan la descentralización facilitando así la decisión al nivel de competencia, facilitan la gestión del organismo en base a los procesos claves, e introducen el concepto de “**responsabilidad por resultados**”, un valor central en este cambio.

#### **El modelo de Gestión de ANSES tiende:**

- Foco en el beneficiario
- Descentralización administrativa con facultades de resolución delegadas a las UDAI, desapareciendo en parte la metropolitización de las decisiones.
- Centralización normativa como medio de dar transparencia a la operación y mantener la unicidad de criterios
- Control de la operación a cargo de grupos dependientes de una unidad distinta a la que opera (Gerencia de Control y Fraude).

- Técnicas de gestión provenientes del sector privado: turnos telefónicos, envío de información por correo al domicilio del titular, empresas o instituciones públicas, etc.
- Utilización de Manuales de Procedimientos (normas escritas y uniformes) para lograr la mayor unicidad en los procesos de trabajo.
- Empleos de Canales Alternativos para la atención (U.D.A.T., U.L.A.DE., U.L.A.T.).

#### **Debilidades de la Organización:**

- Existencia de una fuerte burocratización
- No se logra la satisfacción de la demanda de los productos y servicios de los beneficiarios y afiliados, llevando a enojos y reclamos de estos manifestados en la institución y en los medios masivos de comunicación.
- Falta de respuesta en la resolución ante la creciente demanda de productos y servicios por causas coyunturales, que explicaremos más adelante.
- Deficiencias en la comunicación (información general, resoluciones, manual de instrucción, etc.) al interior de la organización.
- Recurso humanos insuficientes y mal administrados.
- Demora y hasta retroceso en los niveles de calidad logrado por cambios permanentes de los gerente de primera línea y de los niveles más alto de la pirámide institucional.
- Presupuesto estatal que se reduce progresivamente.

#### **Fortalezas de la Organización:**

- Implementación del Plan de Transformación basado en una política de calidad que se propone básicamente en implementar el control de gestión, la internalización de la imagen institucional y la erradicación de la corrupción.
- Creación de canales de comunicación internos y externos: UDAT, ULADE, ULAT, UDAM.).
- Profesionalización de los recursos humanos a través de la capacitación y modernización en el equipamiento inmobiliario e informático: con un gran impulso en el comienzo del Plan de Transformación, luego sufre

estancamiento hasta eliminarse, en el caso de la capacitación. Principalmente por causas de recorte presupuestario. Los sectores bases de la organización son los más afectados.

- Los Planes Operativos Anuales (POA) constituyen una meta que la organización construye con parámetros de medición de calidad y guarda estrecha relación con la Visión, Misión y Valores.
- El nivel de aspiración, (componente ideal de la institución) mira especialmente a la función social de las prestaciones y servicios, aunque actualmente por las medidas económicas se encuentran en riesgo:

1. Alcance progresivo, aunque lento de la disminución en los tiempos de espera entre el pedido y el otorgamiento del beneficio previsional. Aunque actualmente sufre retrocesos en este logro por causas coyunturales.
2. Disminución de los tiempos de espera y atención.
3. Mayor accesibilidad al servicio.
4. Mayor calidad del producto entregado.
5. Mayor Productividad.
6. Mayor velocidad de respuesta para la corrección de errores.



**seis capítulo**  
**La Unidad de Atención Telefónica de Córdoba**

## Descripción del servicio

- **Ubicación Geográfica:** se encuentra funcionando en la calle Rosario de Santa Fe esquina Rivadavia. Zona céntrica de la ciudad. Comparte el edificio con la UDAI, donde también tiene su sede la Regional Centro.
- **Fecha de Inauguración:** es creada en noviembre de 1997.
- **Antecedentes:** las unidades de atención telefónica surgen a raíz de una experiencia piloto realizada en la ciudad de Mar del Plata. En la cual se contrato a estudiantes de la Universidad Nacional local. Evaluados los resultados, se fueron creando otras unidades telefónicas, en Tucumán, Mendoza, Rosario, Córdoba, Resistencia y Bahía Blanca. Estos canales de comunicación se encuentran dentro de un proyecto de mayor relevancia y complejidad, principalmente la creación de mas unidades telefónicas y de una línea 0-800.
- **Línea de dependencia:** Depende de la Coordinación de Area UDAT con sede en Capital Federal. A su vez esta depende de la Gerencia de Canales Alternativos y esta de la Gerencia de Atención al Beneficiario. (ver anexo).
- **Area de influencia:** corresponde a la Gerencia Regional Centro: provincia de Córdoba, San Luis, y La Pampa. (ver anexo).
- **Población que la componen:** actualmente esta constituido por 23 operadores telefónicos, 1 coordinador, 1 supervisor. La mayoría de ellos son estudiantes de trabajo social (tres profesionales) psicología (dos profesionales), ciencia de la información (tres profesionales), un estudiantes de abogacía y uno de Administración de Recurso Humanos. Los estudiantes se encuentran entre un 70 % a un 90 % de avances de sus carreras. El coordinador es el autor de este trabajo con fin de terminar la carrera de trabajo social. La supervisora es estudiante de abogacía. En sus comienzos el servicio contaba con 30 operadores, los cuales fueron renunciando para dedicarse a otras práctica profesionales.
- **Forma de contratación:** Los operadores telefónicos en un principio ingresaron a través del Area de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Córdoba, en calidad de pasantías rentadas. A partir de noviembre de 1999 se les realiza un contrato de locación de servicio, renovable cada 6 meses. El coordinador comienza su relación con la institución como pasante rentado en la experiencia piloto en la ciudad de Mar Plata, como operador telefónico. Luego se traslada a la ciudad de Córdoba para cumplir el rol de coordinador de la Unidad de esa ciudad, con un contrato de locación de servicio, renovable por seis meses. La

supervisora pertenece a la planta permanente con una antigüedad de 12 años.

- **Nivel de capacitación:** previo a la puesta en marcha del la UDAT CBA, los operadores reciben una capacitación que estructura en dos etapas, de 30 días cada una.

Primera etapa: origen, evolución de la seguridad social hasta la creación de ANSES. Estructura del organismo. Descripción de los productos y servicios que brinda: requisitos y documentación necesaria. Forma de gestión de los diferentes productos y servicios: sus procesos. Los proyectos implementados. El Plan de Transformación. Herramientas de telemarketing. Descripción de una UDAT. Normas y Procedimientos de trabajo. Conceptos de Calidad.

Segunda etapa: rotación de grupos de operadores por los diferentes sectores de atención de público de la UDAI CBA. Contacto directo con el público y personal a cargo de los sectores. Lectura del sistema de datos y usos del sistema informático. Realización de productos y servicio a través de la atención del público. Elaboración de informes por grupos sobre la experiencia: principalmente en la elaboración de lo estrictamente teórico de la primera etapa relacionando con la práctica desarrollada en la UDAI. Devolución de los grupos de la experiencia obtenida. Unificación de criterios entre lo teórico y la práctica. Creación de vínculos con el personal de la UDAI.

Material utilizado: manuales para operadores, pizarra, papelógrafo, retroproyector.

Responsables: coordinador y supervisora UDAT CBA, personal del grupo de apoyo del Area Coordinación UDAT.

El coordinador y supervisora reciben capacitación en telemarketing, relaciones y programas de desarrollo gerencial y mandos medios: relaciones y comunicación interpersonal, equipo de trabajo de alto rendimiento, organización del trabajo y planificación del tiempo, liderazgo y motivación, comunicaciones interpersonales, incorporación de la calidad en el organismo.

- **Objetivos del servicio:**

#### **Objetivo General**

“Brindar a nuestros clientes un servicio telefónico óptimo en el que los mismos obtengan distintos productos y/o servicios con mayor comodidad, con la eficiencia que requiera cada uno de los trámites que ellos comprendan”

### **Objetivos Específicos**

- “ Reducir la afluencia de público en las UDA I.
- “ Evitar que el cliente se dirija a la UDAI más de una vez”
- “ Evitar que le cliente espere en las UDAI a través de otorgamientos de turnos”

### **Características del servicio**

1. Brindar información y asesoramiento sobre todos los productos y servicios que se realiza en ANSES, ejerciendo la función de orientar a los beneficiarios y afiliados.
2. Satisfacer una necesidad organizacional que consiste en disminuir la afluencia de público que concurre a la UDAI.
3. Realizar productos que ayuden a incrementar la calidad y operativizar de las tareas de la UDAI.
4. Mejorar el nivel de los servicios.
5. Realizar trámites telefónicos con control.
6. Establecer sistemas de turnos.
7. Fomentar la utilización del correo, teléfono, buzón (como vía alternativa de gestión) y la atención personalizada.

### **Descripción de los Productos y Servicios que brinda:**

#### Realización de Productos:

- cambio de datos del titular/apoderado de un beneficio previsional
- alta de apoderado para percibir un beneficio previsional
- cambio de banco y domicilio
- cambio de datos erróneos en recibo de haber previsional
- empadronamiento de trabajadores en actividad: emisión del alta y modificación de comprobante de empadronamiento (CODEM), certificado que la obra social requiere para la afiliación del titular y grupo familiar.
- Declaración de la salida e ingreso al país: trámites necesario para prevenir las contingencias que el beneficiario pueda sufrir en el extranjero
- Generación y Modificación de la Cuenta Unica de Imposición laboral (CUIL)

#### Realización de servicios:

- Asesoramiento en todos los productos y servicios que brinda el organismo: descripción de cada uno, requisitos, documentación y beneficio que otorga.
- Otorgamientos de turnos telefónicos para la gestión de los diferentes productos y servicios.



- Envío de documentación a domicilio: tanto de trabajadores, como de los beneficiarios previsionales, empresas, estudios contables, organismos públicos: información de estados historia previsional, CUIL, comprobante de cambios de banco, domicilio, datos, formularios, cartillas explicativas de todos los productos y servicios, CODEM, confirmación de turnos, certificados negativos de beneficios, etc.
- **Características del Usuario:** en este trabajo se denomina a la persona que utiliza al servicio como usuario.

El organismos los describe de la siguiente forma:

- **Beneficiarios:** también llamado "pasivo", porque ha adquirido un producto (beneficio previsional), jubilado o pensionado. No están, en su mayoría, aportando al sistema integrado de jubilaciones y pensiones (SIJP) de ahí a su estado de pasividad. Son personas denominadas de la tercera edad, en un porcentaje mayor. A excepción de los que tienen algún tipo de invalidez (física o mental) o por ser "derechohabiente" de un beneficiario fallecido (hijos menores, hijos mayores discapacitados, cónyuge, conviviente) se les otorga un beneficio previsional. Para el primer caso son mayores de 18 años. En el segundo caso pueden llegar a ser menores que hacen uso de su derecho a través de una mayor que posee la patria potestad del mismo.

Es un grupo que más le cuesta adaptarse al servicio. Por un lado, el complejo proceso de cambio previsional, con permanente modificaciones en los requisitos para acceder a un beneficio, como así también en lo organizacional. Con toda la incertidumbre que ello genera. A esto se suma la situación del marco social y económico que describe en el segundo capítulo. Por otro lado, tener que adaptarse a una forma de relacionarse con la institución como es este canal alternativo. Un servicio que tiene como finalidad facilitarle la gestión, pero que pertenece a una cultura nueva que exige un esfuerzo para integrarse.

Las condiciones sociales, psicológicas, físicas de las generaciones más grandes también condicionan: el trato personalizada, amable del operador ayuda a la comprensión durante la comunicación telefónica, pero ambos se tienen que esforzar por adaptarse a las condiciones del otro.

Finalmente también se visualiza la resistencia y el miedo, traducido aquí como desconcierto y descreimiento que surge en todo proceso de cambio, "¿cómo que no tengo que ir?", "¿Seguro que me lo van a enviar?", "¿así de sencillo es?", son algunos de los comentarios que se realizan en la comunicación telefónica.

- **Afiliados:** son aquellas personas que aún no han accedido a un beneficio previsional, son aportantes regulares al Sistemas Integrado de

- Jubilaciones, por eso el organismo también los identifica como "activos". Son trabajadores/as en relación de dependencia y/o autónoma y empleadores. Incluye también a todos las personas que son potenciales usuarios, como son los miembros del grupo familiar tanto de afiliados como de beneficiarios. Se relacionan con la institución para la solicitud de prestaciones, tales como subsidio de desempleo, pagos de asignaciones familiares, reintegro, empadronamiento, etc. Este grupo se ha adaptado a la utilización del servicio en forma más rápida que el anterior, aunque no de manera automática. Las empresas privadas un poco más a la vanguardia sobre este nuevo modelo de gestión, es consciente de los beneficios de este servicio alternativo, por la rapidez que resulta en la obtención de información sin tener que movilizar personal hasta una UDAI.

Es de destacar también, la utilización que hacen del servicio, los profesionales (trabajadores sociales, abogados, contadores públicos, gestores) que presta sus servicios profesionales a afiliados, beneficiarios y empresas.

Los organismos oficiales, tanto nacionales, provinciales, municipales, sobre todo en el ámbito de la salud, también son afiliados que utilizan el servicios a la hora de gestionar diferentes coberturas asistenciales a sus usuarios.

También se incluyen en este grupo las diferentes cámaras de Senadores, Diputados, tanto nacionales, como provinciales y los diferentes entes municipales, oficinas de la Secretaría de Desarrollo Social, Comunas, Centro de Jubilados y Organismos No Gubernamentales.

- **Los parámetros de productividad:** el Area Central ha creado los mismos básicamente teniendo en cuenta el tamaño de la UDAT, potencial de llamadas y posibles desvíos previstos e imprevistos. Informa a cada UDAT en forma mensual. El informe se transforma en una herramienta de motivación para el grupo de trabajo, ya que a través de él permite evaluar la productividad alcanzada en función de la esperada, con el fin de corregir los desvíos.

- **Evaluación del Nivel de Satisfacción del Usuario**

Durante el segundo semestre de 2001 se evaluará el nivel de eficiencia de la UDAT.

Se evalúa principalmente la forma de presentación del operador, capacidad y predisposición, la calidad de información y los desvíos de las normas y procedimientos internos del servicio.

Los resultados fueron presentados a los coordinadores y estos transmitido al grupo de operadores.

- **Proyección de las UDAT:**

Se encuentra en una etapa de prueba piloto y evaluación la posibilidad de tramitar directamente a través de la solicitud del usuario pensiones derivadas.

Evaluación de un 0 – 800/0 – 810 para todo el país.

Durante el segundo semestre se evaluarán: costos en recursos humanos, físicos, impacto en imagen institucional, incremento en la capacidad de atención, aumento de la demanda y factibilidad de absorberla, incremento en la calidad del servicio.

- **Ampliación del servicio en UDAT CBA a partir de evaluar la demanda del usuario**

A partir del año anterior los organismo oficiales, principalmente las del campo de la salud, comienzan a demandar a los usuarios un certificado negativo de beneficio y de aportes extendido por ANSES.

Principalmente para la cobertura de un tratamiento medico (estudios de alta complejidad, provisión de medicamentos de enfermedades crónicas, cirugías, etc.). Principalmente los hospitales públicos provinciales. Luego se suma El Ministerio de la Solidaridad de la provincia, que exige el certificado para subsidios, cobertura médica asistencial, transporte escolar gratuito, etc. Las Cámaras de Senadores y Diputados, provinciales y nacionales, para la tramitar pensiones no contributiva. Las obras sociales para dar cobertura a miembros del grupo familiar. Los bancos privados para evaluar las solicitudes de créditos, etc.

Este servicio lo brinda ANSES exclusivamente la UDAT. El usuario lo solicita por teléfono, se recepciona el pedido y se confirma el envío por correo.

De esto el servicio realiza la siguiente puesta de situación:

**Respecto del servicio:**

- El certificado se extiende a través un único canal: el servicio telefónico.
- La entrega del certificado se realiza únicamente por correo, al domicilio del titular que lo solicita, según el manual de procedimiento este es modo de tratamiento de este servicio.
- No existe la posibilidad de que la UDAT entregue en forma inmediata porque no puede atender público, cara a cara, ya que se desvirtuaría el servicio telefónico.

**Respecto del Usuario:**

- Representa en su mayoría personas de escasos recursos económicos y de un nivel de escolaridad muy bajo o nulo, que demuestra dificultades la

adaptación al uso del servicio, además de que tienen que abonar el llamado. La mayoría realizan el trámite para lograr la cobertura médica – asistencial: enfermedades crónicas (HIV, estudios de alta complejidad, etc.) por lo que queda a la vista la necesidad de no demora.

#### **Posibles repercusiones:**

- Enojo y reclamo de los usuarios por considerar que el organismo no brinda otro modo de atención más rápido.
- Repercusiones en los medios de comunicación
- Grandes colas de espera en el sector de Orientación (organiza el ingreso de los usuarios según los productos y servicios que demanda).

#### **Objetivo a lograr:**

- De lo anterior se llega a la conclusión de que hay que crear un nuevo canal alternativo que contemple este tipo de demanda y usuario.

#### **Actividades**

- Plantear la situación a la Gerencia de Canales Alternativos
- Plantear la situación en la reunión de coordinadores de UDAI , UDAT y gerente de UDAI.
- Búsqueda de alternativas tratando de no desviarse de las normas de procedimientos.

#### **Propuestas**

- **La Caja Rápida.** El pedido se sigue recibiendo a través de la línea telefónica, durante el llamado el operador evalúa la urgencia del pedido y en caso de ser urgente, acuerda la entrega en 24 hs o 48 hs. En un puesto creado en la UDAI, atendido por esta.
- **Comunicación Directa con otros organismos.** Hospitales, Ministerios, Cámaras, Municipalidades, ONG, Comunas, Centro de Jubilados, etc. Estos organismos realizan el pedido en forma inmediata con el servicio, a través del fax el buzón ubicado en la Secretaría de la Gerencia de la UDAI. Y la entrega es directamente a la institución.

#### **Logros**

- Disminución de los reclamos del usuario
- Se evita el gasto del llamado del usuario
- Mayor reconocimiento de la efectividad del servicio
- Entrega en 48 a 72 hs. a través de un referente que retira por secretaría o UDAI evitando las demoras posible que puede ocasionarse por el uso del correo.
- La UDAT logra retener la demanda sin desviarse de las normas de procedimiento internas.

- **Otros recursos alternativos para lograr aumentar la satisfacción del usuario**

- **Planilla de Segundo Contacto:** se realiza cuando no se cuenta con la información suficiente para satisfacer la demanda del usuario y es necesario consultar al "grupo de apoyo" de la Gerencia de Canales Alternativo y Calidad. O directamente con el sector de la UDAI correspondiente. Se llama al titular de la consulta a las 48 o 72 de producido el llamado.

- **Comunicación inmediata durante el llamado con el sector involucrado en la consulta telefónica:** los diferentes sectores de la UDAI CBA permiten que se le consulte en el momento del llamado respecto a los productos o servicios que cada uno tiene a cargo. Evita realizar la planilla de segundo contacto, ahorrar en tarea administrativa (confección del segundo contacto, envío al grupo de apoyo y llamada saliente para transmitir la respuesta al titular). Logrando satisfacer la consulta del usuario en forma más rápida. Esta forma de trabajo es percibida por el usuario, provocando una imagen positiva del servicio y de la organización.

Existe una comunicación permanente con los coordinadores y supervisores que permite aclarar dudas, completar información, ya sea en el momento del llamado o fuera del horario de atención. La transmisión al usuario respecto de la comunicación del coordinador de UDAI con otro coordinador de la UDAI provoca un impacto fuertemente positivo, la respuesta transmitida transmite el compromiso de la organización contenida en la respuesta. Esta comunicación se realiza en aquellos llamados en donde existe un gran compromiso involucrado de parte de la organización por la prestación de algún producto o servicio (el otorgamiento de un beneficio, reclamo de haberes mal liquidados, etc.)- y en la cual ésta no da una respuesta satisfactoria al usuario.

- **Derivación de llamado al teléfono del coordinador y de este al coordinador o supervisor del sector involucrado en la consulta:** se realiza cuando el operador no puede con satisfacer la demanda del usuario, son consultas que desbordan la posibilidad de satisfacer porque no están enmarcada en los objetivos del servicio (personas que por su situación particular no se encuentran con la capacidad suficiente para comprender la respuestas, ya sea por cuestiones psiquiátricas o por un alto nivel de enojo). La comunicación con el coordinador le transmite mayor confianza en la respuesta, por más que sea la misma que transmitió el operador, (reclamos de expedientes demorados, denuncias, etc.). También hay una comunicación directa con la Gerencia de UDAI y la Gerencia Regional Centro.

- **Alto grado de profesionalización de los operadores telefónicos:**

Se demuestra la puesta en juego en el llamado telefónico de las herramientas de formación profesional. Se percibe un nivel de autocrítica y crítica institucional, con propuesta de cambios. Capacidad de evaluar el momento en que el llamado tiene que derivarse al coordinador, compromiso e identificación con los objetivos del servicio.

Otro indicador es el permanente análisis de la experiencia diaria en el servicio y el uso del conocimiento del organismo para realizar diferentes sistematizaciones que se presentan a las cátedras en donde cursan sus carreras profesionales. Sobre todo las áreas de trabajo social y comunicación social. En algunas el coordinador a transmitido su experiencia y estimulado la producción de estos trabajos.

- **Reunión mensual del grupo de trabajo para analizar aspectos operativo y de relación grupal:**

La misma es avalada por el coordinador de las UDAT.

Participa el coordinador y supervisor. El coordinador es el responsable de transmitir los temas que se tratan. En caso de ausencia de este lo reemplaza el supervisor o los referentes inmediatos. También un operador colabora en transmitir al coordinador los temas y realiza la crónica del tratamiento de los mismos, así como el resultado de la reunión. Se realiza un archivo de las crónicas, y está disponible para todo el grupo de trabajo.

Estas están planificada para cada último viernes del mes, y el operador puede durante el transcurso del mes proponer los temas a tratar.

Los temas pueden ser **operativos**: reafirmar información sobre un trámite, evaluar la demanda específica de un servicio o producto por parte del usuario, la necesidad de incorporar otro producto. O también pueden ser de **relaciones de trabajo**: por ejemplo la diferencia de criterios en cuanto a la forma de comportamiento que pone en riesgo la comunicación entre los operadores o de estos con el coordinador y/o supervisor. El coordinador cumple un función importante de mediador de los temas.

También se plantea las diferencias de criterios en cuanto a los requisitos y documentación para las diferentes prestaciones en relación con las demás áreas de atención y donde se evalúa si existe la necesidad de demandar una reunión para mejorar el nivel de atención.

Las crónicas es un instrumento que el servicio a adoptado a través del consenso de todos los participantes y que de alguna manera es la memoria que permite que los temas que se tratan reciban un tratamiento y tengan continuidad en el tiempo.

- **Creación del “Grupo de Capacitación”**

El grupo de operadores manifiesta la deficiencia de información en algunos temas específicos y la propuesta de autogestionar la capacitación del mismos.

Es uno de los temas planteados en las reuniones mensuales por parte del grupo de operadores. Se manifiesta la necesidad de profundizar o completar información sobre algunos temas específico de ANSES y que es demandado por el usuario. El operador cumple aquí una función de portavoz de la demanda y de las expectativas del usuario sobre el servicio.

Por ejemplo: profundizar el tema de sentencia judiciales, deuda previsional, solicitud de reintegro de asignaciones familiares, etc.

Como el organismo no tiene a corto plazo planificado capacitación. Surge la propuesta de organizar la búsqueda de la información y la de realizar una invitación al personal de los sectores de la UDAI, que son responsable en el tratamiento de los temas, a participar de reuniones. La capacitación se realizaría fuera del horario de atención telefónica, para no suspenderla. Un grupo de operadores, con el perfil adecuado, son los responsables de organizar la capacitación y está supervisado por el coordinador. La experiencia se encuentra en su etapa piloto. Se ha diseñado un diagnóstico, objetivos, metas y la planificación de la primera etapa. La misma es elevada al coordinador. Esta propuesta es reciente y se cuenta con el aval del gerente de UDAI CBA y coordinadores para disponer de sus referentes en la capacitación. Incluso estos han percibido también la necesidad de profundizar la información con el fin de lograr mayor efectividad en los turnos otorgados por UDAT. La misma sería elevada al Area UDAT Central.

El grupo de operadores a cargo de planificar la capacitación han entregado por escrito la propuesta de capacitación.

En la actualidad esta propuesta se encuentra implementandose.

- **Comunicación y fortalecimiento de vínculos de trabajo dentro de la organización:**

El grupo de operadores a cargo de planificar la capacitación ha entregado, al coordinador de UDAT, la propuesta de auto-capacitación por escrito. En ella han manifestado aspectos importantes a trabajar

1. Evaluar la trayectoria, proceso, dificultades y logros obtenidos por parte del grupo de operadores telefónicos.
2. Generar un espacio de encuentro para la unificación, comunicación y control de los conocimientos y hasta hoy adquiridos.

El grupo manifiesta que este espacio – taller permitirá:

- repensar y reflexionar sobre la misión del servicio,
- evaluar los canales de comunicación,
- fortalecer los vínculos laborales y humanos como equipo de trabajo
- fortalecimiento de conocimiento e información

- **El trabajo en equipo que se logra poner en movimiento:**

La forma de trabajo adoptada es la de administrar las capacidades de las personas con el fin de cubrir todas aquellas área del servicio que integradas hacen a la productividad del servicio.

Desde el inicio del servicio se fue depositando en cada operador diferentes responsabilidades de acuerdo a la motivación demostrada y capacidad de los mismos:

- **Supervisores:** además del supervisor, al comienzo del servicio surgen del grupo de operadores dos referentes que son los reemplazantes inmediatos del coordinador. Son elegidos por estos, básicamente por la capacidad de manejo de grupo, confianza demostrada a la organización y conocimiento alcanzado del organismo.

- **Referente de correo:** supervisa el envío de correspondencia, se comunica con el correo contratado en caso de resolver dificultades en el mismo. Eleva al Area UDAT Central los comprobantes de envío. Supervisa la documentación devuelta. Realiza llamadas salientes con los usuarios para investigar las causas de la devolución de las cartas. Comunica al grupo de operadores los resultados y propone mejoras en los procesos de envío de la documentación. En la fecha se encuentra confeccionando una encuesta de calidad del uso del correo: calidad de información enviada, nivel de comprensión de la misma, demora en la recepción del pedido, etc.

- **Operadores Especiales:** poseen claves de acceso especiales al sistema informático para realizar cambio de datos, banco, alta de apoderado en los beneficios, alta y modificaciones de CUIL, etc. Los mismos poseen los instructivos que detallan el modo de procedimiento que contiene la seguridad necesaria para hacer una modificación en la base de datos, de ahí a que su acceso sea restringido.

- **Referente de BUZON:** tiene la responsabilidad de recolectar de dos buzones ubicados en la UDAI, todos los pedido realizados por personas particulares (beneficiarios y afiliados), empresas, profesionales e instituciones oficiales en general. Realiza una estadística diaria. Prioriza la realización de informes urgentes (medicamentos, subsidios, etc.). Informa al coordinador de aquellos pedidos especiales y de aquellos que no se encuentran incorporados en los productos o servicios que brinda el servicio, para que este evalúe el sector al que derivará o el tratamiento que se le dará.

- **Administradores de turnos:** poseen claves especiales para ingresar al soft de turno. Realizan cancelación de turnos en general solicitado por el



titular, por diferentes causas (no completo documentación). Se otorga nuevo turno y se aprovecha el cancelado para otro usuario. Mantienen informado al coordinador respecto al horizonte de turno alcanzado (turno más lejano otorgado). Esto permite evaluar la demanda de turno de los productos y servicio, ver la necesidad de aumentar los turnos, etc.

- **Administración de la Caja Rápida:** asegura la impresión de la información solicitante, la preparación de la documentación y la entrega a la UDAI.

- **Referente de Asistencia Diaria:** lleva registro del nivel de ausentismo diario (enfermedad, examen, etc.), llegadas tarde, omisión de marcar ingreso o egreso del servicio. Una vez a la semana informa, vía mail a UDAT CENTRAL. Informa al coordinador, a fin de mes el detalle del nivel de ausentismo con sus respectivos certificados médicos y de examen, para que este lo eleve al coordinador central.

El coordinador si bien delega estas responsabilidades, mantiene la supervisión permanente de las mismas. Los referentes mantienen informados en forma diaria sobre las dificultades que surgen en los procesos y proponen al coordinador, para su aprobación, mejoras en los mismos.

Esta es una metodología de administración de las capacidades de las personas. Y estas responsabilidades son depositadas en los operadores por el interés, capacidad que se demuestra en la tarea. Muchas veces por pedido expreso de ellos. Permite el desarrollo constante de las potencialidades orientadas a la productividad del servicio. Algunas de estas responsabilidades detalladas son rotativas, permitiendo a otros la posibilidad de administrar responsabilidades en el manejo de las tareas. La rotación se realizadas en ocasiones por pedido del grupo o de algún operador en especial. Esto demuestra la maduración en profesional del operador que demanda más responsabilidades o de compartir las mismas con otros que tienen también interés. Juega aquí un papel importante, la motivación, que también sostiene la productividad

### **Debilidades del servicio**

- Las unidades de atención telefónica no se encuentran formalizada dentro de la estructura de la organización.
- Tendencia hacia la burocratización del servicio.
- Criterio contradictorio respecto a brindar información sobre un determinado producto o servicio. Ejemplo: el comprobante de beneficio está disponible en la página de Internet pero no se puede enviar por correo a través del pedido telefónico.
- Tendencia progresiva a aumentar la productividad del servicio y a disminuir la cantidad de operadores telefónicos, por renuncia de los mismos.

- Recursos humanos insuficientes sumando a la inexistencia de una política de motivación para lograr mantener a un grupo de trabajo altamente capacitado: En el caso de UDAT CBA han renunciado el 30 % de operadores telefónicos. En general son profesionales recientemente recibidos que renuncian para ejercer sus profesiones, motivados también, en alcanzar un espacio laboral más estable.
- Dificultad en alcanzar un nivel de satisfacción óptimo en la consulta, por falencia a nivel de la estructura organizacional: demora en la resolución de expedientes, falta de respuesta ante la creciente demanda de productos y servicios . Por la cual la efectividad del servicio queda, en parte, condicionada por el nivel de respuesta de la UDAI.
- Deficiencia en la comunicación dentro de la UDAT, UDAT CENTRAL y de estas con la UDAI, que genera diferentes criterios en el tratamiento de los productos y servicios, así como agilidad para realizar mejoras en la gestión de los diferentes productos y servicios.
- Desborde de la tarea cotidiana que exige respuesta inmediata, llevando a un tratamiento de lo individual, sin resolver la dificultad en forma estructural.
- Ausencia de una política de capacitación que provoca falta de información acerca de los productos y servicios de la organización, inseguridad al transmitir la información y por lo tanto desorienta al usuario.
- Ausencia de una política de compensación basada en la mejora del desempeño.
- Incertidumbre generalizada en el servicio y en la organización por las últimas medidas económicas que genera desmotivación, por la posibilidad de pérdida del puesto de trabajo.

### **Fortalezas**

- Impacto positivo en la creación de la UDAT, dentro de una política organizacional basada en el control de gestión y en la imagen institucional.
- Alto grado de profesionalización de los recursos humanos.
- Alto grado de modernización en el equipamiento inmobiliario e informático.
- Creación de parámetros de productividad (ver en anexo) que favorece una cultura de trabajo basada en mediciones objetivas.
- Mayor accesibilidad del usuario (afiliado, beneficiario, empresa, organismo oficiales) a los productos y servicios de la organización.
- Mayor calidad en los productos y servicios.
- Mayor velocidad de respuestas en los productos y servicios
- Disminución de los tiempos de espera en UDAI.

- Asesoramiento de alto profesionalización que evita que el usuario contrate un profesional.
- Motivación y compromiso del grupo de trabajo manifestado principalmente en la propuesta de autogestionar la capacitación, estando actualmente en implementación.
- Comunicación permanente con otros organismos oficiales y privados que permite agilizar la concreción de los productos y servicios
- Libertad con control del Area Central para que cada coordinador, de acuerdo a la realidad local, implemente formas de trabajo; siempre que se encuentre dentro de las normativas del servicios.



**Capítulo siete**  
**El perfil profesional del trabajador social**  
**como coordinador de la UDAT CBA**

## **Construyendo el espacio profesional**

Vamos a agregar algunos conceptos que hacen al Management y que dan a este capítulo el marco donde vamos a presentar la posibilidad de fundamentar la presencia del trabajo social:

1. El conocimiento es información que cambia algo o alguien, sea convirtiéndose en base para la acción o bien haciendo a un individuo capaz de una acción diferente y más efectiva.
2. El management aporta a la organización la posibilidad de conjugar saberes, personas y capacidades diferentes con miras de objetivos comunes. Su finalidad es lograr la actuación conjunta eficaz de sus miembros prestando atención a la estructura adecuada, a las modalidades de adiestramiento y al desarrollo requerido para de este modo alcanzar las transformaciones necesarias. Esto concuerda con la finalidad del trabajo social de grupo.

### **Elementos fundamentales en un servicio telefónico**

#### **• El sistema informático:**

La palabra informática proviene de la unión de otras dos: información y automática, pero para aclarar aún más su significado es conveniente incluir la definición del término realizada por el Foro Informático Argentino que dice "La informática es la disciplina que estudia la información, los sistemas de información y la elaboración, transmisión y utilización de la información, principalmente aunque no necesariamente, con apoyo de equipos de procesamiento de datos y sistemas de telecomunicaciones como instrumentos.

La información puede definirse como "un acontecimiento o una serie de acontecimiento que llevan un mensaje y que al ser percibida por el receptor, mediante algunos de sus sentidos, amplía sus conocimientos". (Instituto de Investigación y Formación en administración Pública, IIFAP, año 1999).

Un sistema informático se parece mucho a un sistema de producción que toma la materia prima (datos) y las convierte en un producto determinado (los productos y servicios que brinda la UDAT, por ejemplo), que es utilizado por el consumidor (beneficiario o afiliados de ANSES), o que constituirá a su vez materia prima para otra fase de conversión.

Es decir que un sistema informático convierte la materia prima (datos) en un informe utilizable o en un elemento de entrada para un ciclo de procesamiento electrónico:

entrada	proceso		salida
datos	computadora	información	usuario

- **Recursos Humanos:** especializado, capacitado para tal fin, con el fin de cumplir las funciones de operadores telefónicos, supervisión y coordinación de la misma.
- **Equipos:** Hardware, o sea computadoras, impresoras, equipo de control de tráfico de llamadas, fotocopiadoras, etc.
- **Programa de computación:** Software, desarrollados para solucionar distintas dificultades administrativas.
- **Materiales:** formularios, útiles y toda aquellas herramientas necesaria para llevar a cabo las tareas administrativas que se generan
- **Recursos financieros o presupuestario:** para la compra de materiales de uso cotidiano; toner, hojas, reposición de útiles e insumos informáticos, etc.
- **Recursos organizacional:** necesario para lograr la coordinación y puesta en marcha de todos los elementos nombrados anteriormente; instructivos de trabajo, análisis de los procesos de gestión de los diferentes productos y servicios que se brindan y las potenciales que pueden llegar a incorporarse.

En la tarea cotidiana, la intervención del coordinador coloca de manifiesto diferentes roles que sumados llevan a la construcción del perfil profesional. Desde la UDAT el trabajador social opera como coordinador, administrando los recursos materiales y humanos, instrumentando roles para posibilitar que con su intervención se logre el mayor grado de efectividad de la misma.

Se puede afirmar como en un primer momento que con estas acciones el trabajador social, aumenta el conocimiento del usuario acerca de las prestaciones a las que tiene derecho, según su condición de beneficiario o afiliado, esta provoca:

- **una primera contención y movilización hacia la concreción de su demanda**
- **la reducción de la incertidumbre acerca de la organización**
- **facilita la toma de decisiones**
- **brinda herramientas para satisfacer diferentes necesidades de gestión del usuarios.**

Por otro lado hacia el interior de la institución, cumple la función fundamental:

- **dar a conocer las necesidades que plantea el usuario, con el fin de lograr que la formulación de las políticas institucionales traduzcan las demandas del usuario.**

Se considera que el trabajador social como coordinador de una UDAT aporta una mirada integradora del servicio y la dinámica institucional que es producto de su formación profesional. Puede de esta forma, producir información para la toma de decisiones más acertadas (políticas institucional), evitando las fragmentaciones, desarticulaciones entre las diferentes áreas de la institución encargada de producir los servicios.

Kinerman, 1998, <sup>14</sup> plantea la necesidad de extender los horizontes del trabajo social hacia tareas de educación, animación, organización, gestión, redes de comunicación, diseñar instituciones interdisciplinarias y encuadres de acciones globales de carácter social.

Según lo descripto anteriormente podemos llegar a distinguir tres roles esenciales en el propósito de fundamentar el espacio público estatal en un servicio telefónico de la característica de la UDAT; como espacio de intervención profesional.

Ellos son:

- **el rol de educador social**
- **el rol de administrador de recursos humano**
- **el rol en marketing público**

---

<sup>14</sup> Natalio kinesman, Pensar el Trabajo Social, Humanitas y Lumen, Bs As., 1998.

## **El rol de educador social**

Se entiende a la educación, como un proceso formales e informales de transferencia y construcciones de campos conceptuales, habilidades y destrezas, para que el individuo o grupos puedan interactuar de una forma óptima con su medio social e institucional.<sup>15</sup>

El trabajador social se enmarca dentro de una práctica cotidiana, donde la relación con el sujeto involucrado, que demanda de alguna manera la presencia e intervención profesional, es eje fundamental para la transformación de las necesidades sentidas. El trabajador social tiene como finalidad lograr el crecimiento del sujeto, de ahí a que le componente de la educación social de la profesión se presentan como importante.<sup>16</sup>

A través de la deliberación común basada en una dialéctica con el sujeto, logra con este el diagnóstico compartido.

Mediante la consulta telefónica el operador, sea estudiante de trabajo social o de psicología o profesional realiza una intervención. Es limitada, acotada a unos minutos de comunicación pero en el cual se logra movilizar las fuerzas de la personalidad y los recursos de medio, "... punto estratégico para mejorar las oportunidades existentes en el individuo y desarrollar mayor efectividad personal y funcionamiento interpersonal ".

Seguramente la mayoría de las intervenciones del operador a través de las consultas, queda limitada a transmitir una información, a la concreción de un producto (cambio de banco, por ejemplo), o a brindar un asesoramiento (realizar la gestión de un beneficio: jubilación, por ejemplo).

Pero cualquiera de estos ejemplos seguramente lograron un objetivo profesional: capacitar al sujeto para que pueda concretar por si solo o con ayuda de un familiar (grupo de referencia primaria, que incluye vecinos y amigos, etc.), gestionar algunos de los productos y servicios del organismos. Sin la posibilidad de una comunicación, seguramente el sujeto puede quedar inmovilizado por resultarle complejo la gestión, o quizás contrataría a un profesional para realizarlo. Por lo que también podemos decir que el servicio capacita para el ejercicio de la ciudadanía. El sujeto hace uso de un servicio al cual contribuye con sus aportes para la existencia del mismo.

Existen casos de consulta en la cual la intervención de la institución queda limitada a la sola derivación a otros organismos. Solo se realiza un primer momento de contención: el sujeto a demandado nuestra atención y es

---

<sup>15</sup> Idem anterior.

<sup>16</sup> Enrique di Carlo y Equipo, La comprensión como Fundamento de la Investigación Profesional, Humanitas, Mar del Plata, 1995.



responsabilidad del servicio asegurarle una acertada **orientación** y en lo posible ser **punto de comunicación** con el organismo acorde a lo que el sujeto plantea y **derivar**. Algunos casos son extremos: mujeres golpeadas por sus familiares, cuadros psiquiátricos, etc.

A través de la satisfacción de la consulta se logra el sostén emocional, un nivel, mínimo de comprensión de esta consulta y del organismo con el cual se vincula, y finalmente manejar herramientas necesarias para la concreción del producto o servicio que demanda.

Se intenta lograr poner en movimiento el pensar, y por lo tanto lograr "formar", relacionar y examinar ideas y conceptos, lograr la acción del sujeto.

Entre las **funciones** del trabajador social que se puede identificar en el ejercicio profesional en la UDAT, se encuentra:

- **Atención Individual:** queda limitada a la sola atención de la consulta y colocar al sujeto en situación para la elaboración de su llamado. Este llamado puede ser una consulta general, un reclamo o una demanda. Resuelve situaciones específicas, como lograr la cobertura médico asistencial o acotar los plazos de alta de beneficios debido a la situación económica del beneficiario, coordinando su tarea con las áreas específicas del organismos, o simplemente queda resuelta en dar a conocer el estado de beneficios en trámite y los posibles plazos en los que se resolvería.
- **Coordinación entre las instituciones, recursos y servicios en general:** que existen en la comunidad o en la zona geográfica, sea cual sea la dependencia (municipal, provincial, nacional). Pueden ser entidades oficiales (hospitales, ministerios, centro de atención vecinal, etc.), como entidades privadas (bancos, tarjetas de crédito, empleadores, etc.). Esta función se presenta como relevante porque puede evitar que el usuario se traslade de un organismo a otro, evitar el gasto en transporte, en la espera en cada institución, en el esfuerzo físico y psicológico, etc. La mayoría de estas personas pertenece a un sector de muy escasos recursos económicos, de un nivel de escolaridad muy bajo. Y a generaciones que han incorporado en su forma de comportamiento, la cultura del "tramite del arbolito", donde perciben que para llevar a cabo la realización de un trámite, en una oficina pública es necesario volver a esta varias veces y "armarse" de gran paciencia. O pagar a un gestor, abogado, porque se cree que "sino el expediente no camina".

La articulación entre las instituciones en la concreción de un recurso en el usuario, permite que este recurso se transforme en un derecho propiamente

dicho, como en realidad es, por el simple hecho de ser ciudadano. E ir debilitando la concepción de beneficiencia que en general se tiene.

- **Información y orientación social:** asesoría técnica, otorgamiento de turnos para concretar subsidios (desempleo, reajuste de beneficios) prestaciones previsionales, etc., en relación con los derechos del usuario. Se destacan otras necesidades que escapan a los objetivos del servicio, por lo que se decide la derivación inmediata, con un mínimo de orientación social (a veces se llega a conectar al usuario a través de una interconsulta con la institución o simplemente brindando los datos de la institución donde debe recurrir dirección, teléfonos, horarios, referentes, etc.).
- **Supervisión permanente del servicio:** se evalúa permanentemente los resultados del servicios, el cumplimiento de los objetivos institucionales, la capacitación de los recursos humanos, el aumento de los productos y servicios, de acuerdo a la demanda actual y los procesos de gestión de cada trámite, con el fin de mejorar la calidad de atención.

La comunicación y el vínculo que se logra esta condicionada por algunos factores externos que van a condicionar la comprensión de la demanda, principalmente:

- **la duración de la comunicación:** no puede ser demasiado extensa, existe presión por las llamada en espera, sobre todo en los horarios de mayor afluencia de intentos de comunicación (horas picos de atención). Aunque el operador tiene la alternativa de realizar “**un segundo contacto**”. Este consiste en completar los datos esenciales del usuario, una breve descripción de la consulta y el teléfono. Se acuerda con el usuario, que el servicio se comunicara en un plazo de 48 a 72 hs., para lograr la búsqueda de la respuesta a la consulta. Muchas veces esta herramienta se hace necesario cuando la respuesta depende de la información de algún sector particular de la UDAI, Gerencias, etc.
- **El nivel de profesionalización:** a mayor utilización de las herramientas de la formación profesional del operador telefónico mayor capacidad de contener y satisfacer la consulta, así como evaluar cuando es el momento indicado para derivar la misma al coordinador del servicio.
- **La situación económica:** del sujeto para poder realizar el llamado y abonar dicha comunicación. Cuando es más grave la situación económica del usuario se tiene menos posibilidades de aprovechar el servicio. Y esto va acompañado de las limitaciones socio- culturales.

Cabe aclarar que existe en el sector de atención telefónica un servicio de comunicación con la unidad de atención que es gratuito y además, prioriza el llamado del que realiza el sujeto de afuera de la institución. A través de esta alternativa de atención se ha logrado captar al grupo que más limitaciones poseen para el uso del servicio, no solo limitaciones por su condición económica, sobre todo son limitaciones de origen socioculturales.

La atención del mismo llega más allá de la consulta telefónica y se realiza una atención personalizada, cara a cara con el sujeto. Se realiza cuando el sujeto no logra adaptarse al uso de la línea telefónica, por lo descrito anteriormente o por que posee limitaciones físicas: no escucha, o tiene alguna otra limitación física o psicológica, o su consulta resulta de un nivel de complejidad tal que se hace necesario otro tipo de atención. Cuando no se lo puede derivar a algún sector de atención de público, la misma unidad de atención telefónica lo atiende. Por lo que podemos decir que es un servicio flexible y que realiza, aunque en forma excepcional, la intervención directa a través del coordinador: son casos difícil de resolver en forma satisfactoria por parte del operador. Por ejemplo la necesidad de la resolución inmediata de un beneficio por una situación extrema económica o de salud, (enfermos terminales, por ejemplo). El coordinador tampoco puede resolver por sí solo esta situación y consulta con el responsable del área específica o en su efecto con la gerencia a cargo del expedientes para el logro del beneficio, en un corto plazo y la cobertura médico asistencial inmediata.

Por lo que podemos decir que el rol de coordinador del servicio, se transforma en **un medio de comunicación de las necesidades del sujeto**, con las áreas que tienen a su alcance la posibilidad de cambiar una situación extrema a una situación que pueda ser más favorable. Es también en este ejemplo concreto, portavoz del derecho del sujeto a su beneficio.

Esta excepción tiende a aumentar el nivel de satisfacción de la consulta, finalidad encuadrada en los fines del servicio y de la organización.

### **El rol de administrador de recursos humanos**

La capacidad de la comprensión imaginativa. El esfuerzo de acumular información, analizarla, favorecer la capacidad y la experiencia de la gente, es una manera de asegurar la producción y mantiene las capacidades la comprensión imaginativa de las necesidades del usuario. Esto es lo que produce y mantiene las capacidades que dan efectividad a un servicio.

La información tiene un valor estratégico en la organización aunque por sí sola no es suficiente. Por eso se hace necesario su tratamiento, su

sistematización, su especialización. De tal manera que al ser transmitida pueda provocar un aprendizaje en el otro.

El modelo de gestión estratégica de los recursos humanos da la posibilidad de poner en marcha un proceso que gestione y administre un cambio en una organización. Este cambio se encuentra condicionado por la política de recursos humanos de una organización y básicamente por la concepción de persona. De la forma en como veamos al otro, lo constituiremos en una debilidad, en una fortaleza o en una posibilidad.

Mucha veces en las organizaciones publicas existe una política "de lo individual" , por ejemplo, la ineficiencia de unos, se convierte en debilidad, y esta en una oportunidad para dirigirlo o someterlo. El manejo de la información es una forma, también, de concentrar poder y de controlar a un grupo.

El trabajo social propone construir una política de lo individual en una política de lo colectivo donde el logro de los objetivos es fundamentalmente compartido con los demás. El trabajo social busca en el valor de lo colectivo hacer posible y ordenar la complementariedad entre las personas, no desestima lo individual, ni mucho menos intenta eliminarlo, sino que hace de las diferencias su principal estrategia operativa.

El trabajador social desde un encuadre teórico y metodológico interviene a nivel de grupo en los vínculos y relaciones sociales.

Desde la UDAT el profesional opera como coordinador, administrando los recursos materiales y humanos del servicio, instrumentando roles para posibilitar que con su intervención se logre el mayor grado de productividad posible.

Si una política de los recursos humanos se va a basar en lo colectivo, los valores culturales se constituyen en su principal fuente de referencia.

Toda organización constituye su propia cultura. Las funciones y objetivos serán ejecutados a partir de sus propios valores y sus resultados también serán interpretados (analizados y medidos) según aquellos. Si en una organización los valores fundamentales se encuentran en conflicto u oposición al trabajo compartido y responsable, sus resultados serán ponderados a través de los logros individuales y más mediáticos, cuando lo más eficiente y eficaz debería resultar aquello que responsabiliza a cada uno en la búsqueda de logros compartidos, ideas y acciones complementarias. Jaime Maristany, 2000 <sup>17</sup>, dice, el Management procura que el profesional no haga las cosas por sí mismo, sino que coordina a

- 83 -

---

<sup>17</sup> Maristany Jaime, " Administración de Recursos Humanos", Ed Prentice Hall,2000, pág. 19.

otros para alcanzar los objetivos establecidos.

Es decir la coordinación y la observación implica roles, posiciones y funciones en el escenario donde se desarrolla la tarea, que tiene como finalidad brindar posibilidades, descubrir potencialidades y/o dificultades y obstáculos que en determinadas relaciones se suceden; logrando promover recursos, participación, construcción del equipo de trabajo ,etc.

El trabajador social tiene en cuenta las contradicciones que acontecen entre su grupo de trabajo y el contexto organizacional.

Su intervención se desarrolla mediante un proceso. "El trabajo social de grupo es un método que ayuda a los individuos y a los grupos a aumentar sus capacidades de funcionamiento social a través de experiencias en grupo" Cristina de Robertis, 1997. <sup>18</sup>

Esta autora dice que el término intervención se refiere a la acción que realiza el profesional, en forma voluntaria, hacerse mediador, interponer su autoridad. Su modelo de intervención social recrea este trabajo cuando plantea cuatro conceptos:

1. **Concepto de cambio:** reorganizar a través de un proceso y dentro de un marco institucional un grado de transformación, que puede transformarse en un cambio continuo en el tiempo.
2. **Concepto de contradicción:** nos permite también considerar las situaciones en toda su complejidad y su dinamismo. A percibir cada acontecimiento en su relación contradictoria entre lo positivo y negativo. Esta mirada constituye el terreno propicio para la creatividad, ver la realidad en toda su complementariedad, con el juego de las fuerzas que armonizan a la naturaleza.
3. **Concepto de interdependencia:** utiliza conceptos de la psicología social de conjunto de fuerza coexistente y dinámico. Un grupo tiene propiedades diferentes de las que tiene sus partes.
4. **Concepto de equilibrio dinámico:** los demás conceptos nos permiten ver una realidad en términos de equilibrio dinámico. Los cambios provocaran en forma constante una búsqueda de equilibrio.

Estos conceptos de Cristina de Robertis nos permiten descubrir las funciones que el trabajador social desempeña en un servicio telefónico de las características de la UDAT de Córdoba:

---

<sup>18</sup> Cristina de Robertis, La intervención colectiva en trabajo social, el ateneo, Bs. As. 1997. Ver capítulo 6.

- **Función empresarial:** tiene objeto desarrollar una visión sociotécnica del organismo, comprender la estructura administrativa, financiera y su contexto económico social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas en el servicio con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación del ambas estructuras.
- **Función de interacción:** es decir el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad.
- **Función de investigación:** tiene la capacidad para determinar equipos de trabajo para dar solución a diferentes demandas que exige nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales en decisiones y asesoramientos; lograr una metodología y también una mejora de la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.
- **Función cultural:** tiene por objeto interpretar la subcultura del organismo en el marco de los problemas sociales, con capacidad para analizar, a la luz de las variables ideológicas, económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan al sector a su cargo.
- **Función de administración de personal:** tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales del servicio y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

La puesta en práctica de estas funciones logran crear:

1. **Espacios de reflexión** sobre las dificultades, riesgos, oportunidades, fortalezas, en el espacio de trabajo, con el fin de orientar al logro de los objetivos del servicios y de las personas involucradas.
2. **Consolidar al grupo de trabajo** como sujetos activos y protagonistas, favorecer la participación, el diálogo y el aprendizaje, promover una actitud creativa y relaciones cooperativas.
3. **Promover un sujeto consciente de su entorno socio-político organizacional**, que entienda la realidad histórico- estructural.

El Trabajador social intenta lograr una síntesis integradora de lo que acontece en el lugar de trabajo: sus contradicciones y las relaciones que se generan y se expresan a través de símbolos, políticas, ideología, cultura, etc.

### **La comunicación**

El profesional es un interprete de la realidad. Interpretar en el sentido de comprender y construir hipótesis acerca de las relaciones, en un intento de promover la comunicación y el aprendizaje en el grupo de trabajo, reconocer sus necesidades, sus expectativas y sus potencialidades.

En una unidad de atención telefónica se debe lograr dos direcciones:

- **Hacia el interior del servicio telefónico:** una comunicación eficaz llevará a un rendimiento del servicio y mayor nivel de logro de objetivos. Por lo contrario la falta de comunicación llevará a un mal rendimiento.
- **Hacia el afuera de la servicio telefónico:** también es importante saber transmitir la información y mantener una escucha activa. De este modo se asegura de dar a los demás lo que quieren y de obtener la información que necesita.

El teléfono constituye uno de los pilares de la comunicación actual. Al momento de comunicarse el operador debe asegurarse de que su empleo le beneficie tanto al servicio como a la persona que llama. La calidad de comunicación dependerá del enfoque que adopte hacia su interlocutor y viceversa. Cuando alguien se pone en contacto con el servicio es porque persigue un objetivo, y si se logra contribuir a que lo consiga, crea una impresión positiva de la organización.

Una comunicación telefónica exige más concentración que un encuentro cara a cara, ya que no se dispone de las señales adicionales del lenguaje corporal que le facilite la comprensión del mensaje. Además de sumarse las condiciones socioculturales del usuario del servicio. De ahí a la importancia de codificar el mensaje, en el sentido de decir y presentarlo de manera que el receptor lo entienda.

También es importante descodificar el mensaje del usuario, de tal manera de lograr interpretarlo. Si se da una diferencia de percepción, se produce una confusión.

En trabajo social se habla de “ponerse en el lugar del otro”. Con frecuencia sucede, en el caso de una línea rotativa, que el operador pierde la capacidad de escucha activa, da por sentado de que “el otro” comparte la misma experiencia, la misma percepciones y punto de vista. Esto suceda, principalmente, por las siguientes causa:

- **Presión constante de las “llamadas en cola de espera”**, en el caso de la línea rotativa.
- **Nivel de motivación bajo por causas estructurales del servicio y de la organización en general:** falta de política de capacitación, falta de espacio de encuentro para expresar, proponer o reclamar acciones de mejora, esto sumado a la situación particular de cada operador.
- **Falta de información en determinados productos**, que provoca poca argumentación e inseguridad al transmitir la información.
- **Incapacidad de lograr una escucha activa** que lleve a observar la situación particular que plantea el usuario y se transmite información en forma automática.
- **Finalmente, desorientación en el usuario:** y descreimiento acerca de la efectividad del servicio, empeorando la imagen que tiene de la organización.

Para enviar un mensaje con éxito es preciso tener en cuenta tres etapas

- 1 – **Preparación**
- 2 – **Emisión**
- 3 – **Confirmación de que se ha entendido**

Estos pasos son fundamentales en todo intento de comunicación y también hay agregar dos etapas que el telemarketing recomienda:

1. **La presentación:** por supuesto en la apertura. El apretón de mano “verbal”, la sonrisa, la responsabilidad, etc.
2. **La despedida:** saludo y agradecimiento. Es la oportunidad para proporcionar otra información adicional, así recordar otros servicios que pueda utilizar enviar si es necesario documentación adicional, etc.

Respecto de la comunicación hacia dentro. Existe seguramente en el servicio una comunicación diaria: transmisión de información, directivas de cómo mejorar los procesos de gestión de un producto o servicio, herramientas para mejorar las dificultades, etc. Pero estas oportunidades no



tienen efectividad sino se transmiten en un espacio formal donde se expongan los temas y se escuche la opinión de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Esta debe organizarse en forma regular o conforme surgan la necesidad.

No se debe olvidar que en una reunión es una oportunidad para dar información y también una alternativa para recoger información.

### **La evaluación del personal:**

Es una importante instancia de desarrollo y motivación para el personal. Es necesario una preparación sobre lo que se quiere evaluar, la forma en como se va a transmitir, para lograr la comprensión y aceptación.

Existe mucha bibliografía respecto de este tema, pero hay un aspecto que vale la pena detallar:

- La preparación es crucial: contenido, preparación del clima de entrevista, lugar adecuado
- La organización puede tener una evaluación pautada, que el profesional tiene que realizar, pero no debe limitarse a cumplir solo con las formalidades.
- Una valoración supone una oportunidad de mejora para los demás.
- Y oportunidad para que la otra persona trate los temas que desee, realice preguntas y opine.
- Este espacio de encuentro no sólo sirve para trabajar las debilidades sino también para consolidar las fortalezas.

### **El rol en marketing social**

El marketing social nos ayuda a entender cómo hay que hacer las cosas para hacerlas bien. No porque se sostenga que es lo mismo vender sardinas o lapiceras que brindar un servicio a través de un teléfono, pero sí porque se piensa que pensar sobre las dificultades o debilidades o oportunidades es una forma de hacerlo más efectivo.

Por eso una de las premisas que el marketing no remarca es la importancia de la toma de conciencia del grupo de trabajo acerca del posicionamiento del servicio respecto a

- El producto que brindamos
- La forma de selección del producto o servicio
- El perfil de cliente o usuario (beneficiario o afiliado) que la UDAT maneja.
- Que expectativas, intereses o respuesta nos demanda el cliente.

La definición de los aspectos anteriores no va a facilitar la construcción de las estrategias de marketing social:

- El nivel de compromiso del servicio
- El nivel de compromiso del operador telefónico.

Ambos compromisos deben complementarse y ser congruentes con la política de la institución:

- “ha que aspiramos”, debe ser transmitida por los líderes y tener el consenso de todo el personal. Es la imagen de lo que queremos ser. Osea la **Visión**.
- “nuestra razón de ser”, describimos en forma concreta lo que somos hoy. La **Misión**.
- Todo esto está apoyado en **valores**, que define el comportamiento ético de la organización: respeto, cordialidad, compromiso, rapidez, transparencia, iniciativa, responsabilidad, etc.

Esto nos va dar como resultado la imagen de la institución.

Otras de las premisas que nos recomienda el marketing social es promover un cambio cultural en la organización. Sobre todo en la manera de ver a los usuarios; el caso de las organizaciones oficiales.

El trabajo social en este aspecto cumple un papel importante en la organización en lo que respeta a la promoción del ejercicio de la ciudadanía del sujeto usuario. En general el ciudadano demanda los recursos de las organizaciones pensando que esta le está brindando una beneficiencia. Y la institución, en general piensa igual. Se desdibuja la importancia del derecho a un determinado recurso que el usuario por ser ciudadano posee.

El sujeto es pensado como “beneficente” y no como un “bien eficiente”. Si se amplía la mirada, a la hora de planificar políticas institucionales y se escucha la opinión del usuario acerca de lo que espera del organismo, posiblemente lo que implemente tenga más probabilidades de éxito.

El organismo, en este caso ANSES, tiene algo que “vender”. Los bancos venden servicios financieros. La universidad sus programas y su prestigio, el estado sus programas y servicio.

El estado como vemos, más allá de que el usuario le corresponde la utilización del servicio por el solo hecho de ser ciudadano, vende un determinado producto y busca con ello la satisfacción del usuario, la gestión política de turno busca, también, la aprobación del ciudadano, legitimando su espacio de poder.

El hecho de que el sujeto que utiliza el servicio sea casi en totalidad “cautivo” no significa que no debemos conocer al usuario. No hay que tener resistencia a pensar al usuario como “cliente”. El marketing social define al término como la persona a la cual el organismo quiere servir.

La mayoría de las instituciones enfrenta limitaciones a la hora de:

- Definir con claridad su MISION
- Generar más COMUNICACIÓN
- Obtener más RECURSOS para servir
- Administrar RECURSOS HUMANOS

Hoy en día, los servicios públicos se enfrentan al reto de aumentar y mejorar sus prestaciones a través de políticas de gestión que no supongan un aumento descontrolado de sus gastos.

Y precisamente, las limitaciones en la utilización de los recursos y el aumento en la calidad de los servicios no siempre tienen que ser dos conceptos enfrentados.

Ciertas ideas y principios utilizados en estrategias de marketing y de gestión de calidad pueden ser utilizadas en el entorno público, con el fin de mejorar el potencial de la actuación prestadora de servicios.

Y el trabajo social en este marco tiene elementos teóricos y metodológico en lo que respecta a gestión de calidad que puede poner en práctica en las organizaciones:

- **Técnicas de análisis de la demanda de servicios públicos:** por ejemplo estudio de las necesidades sociales, exámen prospectivo del entorno del servicio.
- **Técnicas de servucción:** definición del perfil del servicio público, líneas provisión, servicios de básicos y complementarios, estudio de la estructuración de recursos físicos y humanos.
- **Técnicas de comunicación con el ciudadano:** publicidad, relaciones públicas, canales de comunicación, diseño de mensajes, imagen corporativa.
- **Sistemas de gestión de la calidad del servicio:** su diseño y metodología de implementación.

- **El establecimiento de sistemas de control:** que permita mejorar la toma de decisiones en el ámbito público.

## **Management y Trabajo Social**

Se ha descrito en el capítulo dos como las organizaciones surgen como un modelo con características básicamente autoritaria y verticalista.

El surgimiento del management demuestra que no es un montón de técnicas y herramientas. Que su misión de conseguir la acción conjunta y eficaz de las personas hacia objetivos y valores comunes, dentro de una estructura adecuada.<sup>19</sup>

El éxito del management radica sobre todo en un conjunto de principios esenciales.

Se refiere al hombre como un protagonista en la búsqueda de la eficacia conjunta. Un hombre inserto en una cultura donde se hace un culto de la integración de las personas en un proyecto común. Combina inteligentemente necesidades y oportunidades; considerando a toda la empresa u organización como ámbito de aprendizaje y enseñanza, donde la formación y el desarrollo es permanente. La comunicación y la responsabilidad individual son pilares fundamentales.

### **El counseling** (acción del consejero social)

“El consejero social constituye un profesional que actúa en empresa, instituciones y organizaciones de diferentes índoles, trabajando en el nivel individualizado de los problemas psico-sociales.”<sup>20</sup>

Tradicionalmente puede ser o no un trabajador social, lo ejercen también los psicólogos, psicólogos sociales, etc., e incluso personas que no tiene un capacitación académica de envergadura.

El Equipo de Investigación en Epistemología y Metodología del Trabajo Social (E.I.E.M.) sostiene que esta función, por su naturaleza social, el trabajador social es el que tiene más sólida formación para esta especialidad. Así como la psicología tiene autoridad en el campo psicológico, al trabajo social se le reconoce su profesionalidad para la investigación y tratamiento en el área psico- social.

<sup>19</sup> Enrique Di Carlo y Equipo, “Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa”, UNMdelP, Humanitas, Bs. As, 1994, pág. 70.

<sup>20</sup> Enrique Di Carlos y Equipo, “Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa, UNMdelP, Humanitas, Bs. As., 1994, pág. 163.

Cumple las siguientes tareas:

- Orientación en los problemas personales, familiares y de interacción en general del trabajador: adaptación a la empresa (a individuos, grupos, autoridad, poca cooperación, accidentes, agresividad, bajo rendimiento, frustración laboral, ausentismo, inhibición, etc.).
- Orientación en los problemas personales externos al medio laboral: conflictos familiares, necesidades económicas, educación insuficiente, etc.

Estos dos planos se relacionan entre sí y se pone el acento en el funcionamiento institucional del sujeto.

Demás esta decir que el trabajo social interviene profesionalmente en la construcción de equipos de trabajo, capacitación, etc. Y lo hace con la autoridad intelectual que le da su formación y su amplia experiencia en la aplicación de los mismos.



## Conclusiones

Algunos de los aspectos a destacar, a partir de la construcción de los elementos que definen la profesión, en un servicio telefónico, desarrollado en este trabajo, son:

- Develar tres roles fundamentales que el trabajador social puede poner en práctica, en un servicio telefónico, público estatal de la característica de ANSES, realizando educación social, administrando recursos humano y realizando tareas de marketing social.
- Construir, a través de la descripción de las herramientas metodológica específicas de la profesión; el perfil profesional del trabajador social como coordinador de un servicio telefónico, en el área de la Seguridad Social.
- Reafirma que el trabajo social, por su formación y su experiencia, tiene la autoridad intelectual, para intervenir a nivel de las organizaciones desde un nuevo enfoque administrativo.
- Demostrar que los sofisticados conceptos insertos en el management son ejercitados por el trabajo social desde los inicios de la profesión.

Otros aspectos importante que se expone es, mostrar como los principios del management no se contradicen, muy por el contrario, coinciden con algunos de los principios esenciales en el trabajo social, y se constituyen en pilares fundamentales de ambos:

- el concepto de hombre como protagonista,
- inserto en una cultura, en la búsqueda común con otros,
- complementando inteligentemente necesidades y oportunidades,
- donde la comunicación y la responsabilidad individual, son esenciales
- para el aprendizaje y la formación permanentemente,

Esto permite en el trabajo definir tres niveles de intervención del trabajo social:

1. **Nivel de investigación:** identificando el nivel de comprensión de las situaciones que plantean las personas que se comunican, el nivel de aprovechamiento de los recursos disponibles, así como la cantidad y la calidad de estos, etc.
2. **Nivel de Gerenciamiento:** organización, coordinación, asesoramiento y supervisión de personas, equipos de trabajos, y evaluación de los procesos de gestión de los diferentes productos y servicios que administra la organización.
3. **Nivel de capacitación y de administración de los recursos humanos:** busca lograr la comprensión de los factores socios-culturales que

condicionan en la conformación de grupos de trabajos, en la apropiación y aprovechamiento de los recursos, con el fin de dar respuestas más efectivas a las demandas del usuario.

Finalmente, queda planteada que el trabajador social, por su formación y su experiencia, tiene la autoridad intelectual para intervenir, desde los nuevos enfoques en administración, a nivel de las organizaciones públicas y más específicamente desde la Seguridad Social.

El trabajo social, en las organizaciones públicas, puede contribuir con su actuación, promoviendo al interior del espacio público, la responsabilidad social que le compete en la búsqueda de un enfoque de los problemas sociales básicos, de tal manera de transformarlos en oportunidades.

Respecto de la Administración Nacional de la Seguridad Social, se puede decir lo siguiente:

- Respuestas de efectividad limitada, básicamente por un significativo déficit de capacidad de gestión.
- Se caracterizan por ser aún, una organización burocrática, con recursos humano calificado, pero con una administración de esto poco provechosa, con puesto de jerarquía cubiertos sin evaluación de capacidades específicas, deterioro progresivo del salario, con grandes poblaciones de trabajadores sin estabilidad asegurada y con una gran incertidumbre acerca de su futuro inmediato.
- Existe una profunda necesidad histórica de elaborar y poner en marcha una política nacional de transformación de la administración pública y que las mismas sean diseñadas e instrumentadas por técnicos profesión y con participación del ciudadano.
- Es necesario superar los dogmatismo que conducen a un análisis que sustituyen perversamente a los problemas reales; como por ejemplo el pensamiento de que el organismo está sobredimensionado.
- Hasta ahora las respuestas han sido de una efectividad limitada, básicamente por un significativo déficit en la capacidad de gestión: por ejemplo la falta de aprovechamiento de las capacidades productivas, sobre todo la de los recursos humanos.
- Se destacan algunas de sus logros: reducción en los procesos de los productos y servicios que brinda, inyectándole calidad y profesionalización en la atención diaria; tanto del afiliado, como del



beneficiario, precisión, uniformidad y modernización en los sistemas informático, logro de un ambiente de trabajo físicamente adecuado: señalética externa e interna, uniformes, implementación de los indicadores de gestión, creación de los canales de comunicación externos e internos (UDAT, ULADE, ULAT, UDAM).

Es inevitable aclarar que las premisas de este modelo, se derrumba frente a la realidad de lo que hacen la mayoría de las reparticiones gubernamentales, y de cómo deben funcionar. La política no sólo debe ser clara e inequívoca, también tiene que ser estable en el tiempo. No solo aplicarse a la imagen sino también a su estructura.

Aunque lo privado tampoco es la panacea y muchas empresas aún se aferran a modelos tradicionales. Por lo que es necesario también, romper con el pensamiento de que todo lo asociado al espacio público es ineficaz y que hay privatizar. Sobre todo desde el trabajo social, que está históricamente ligado al Estado.

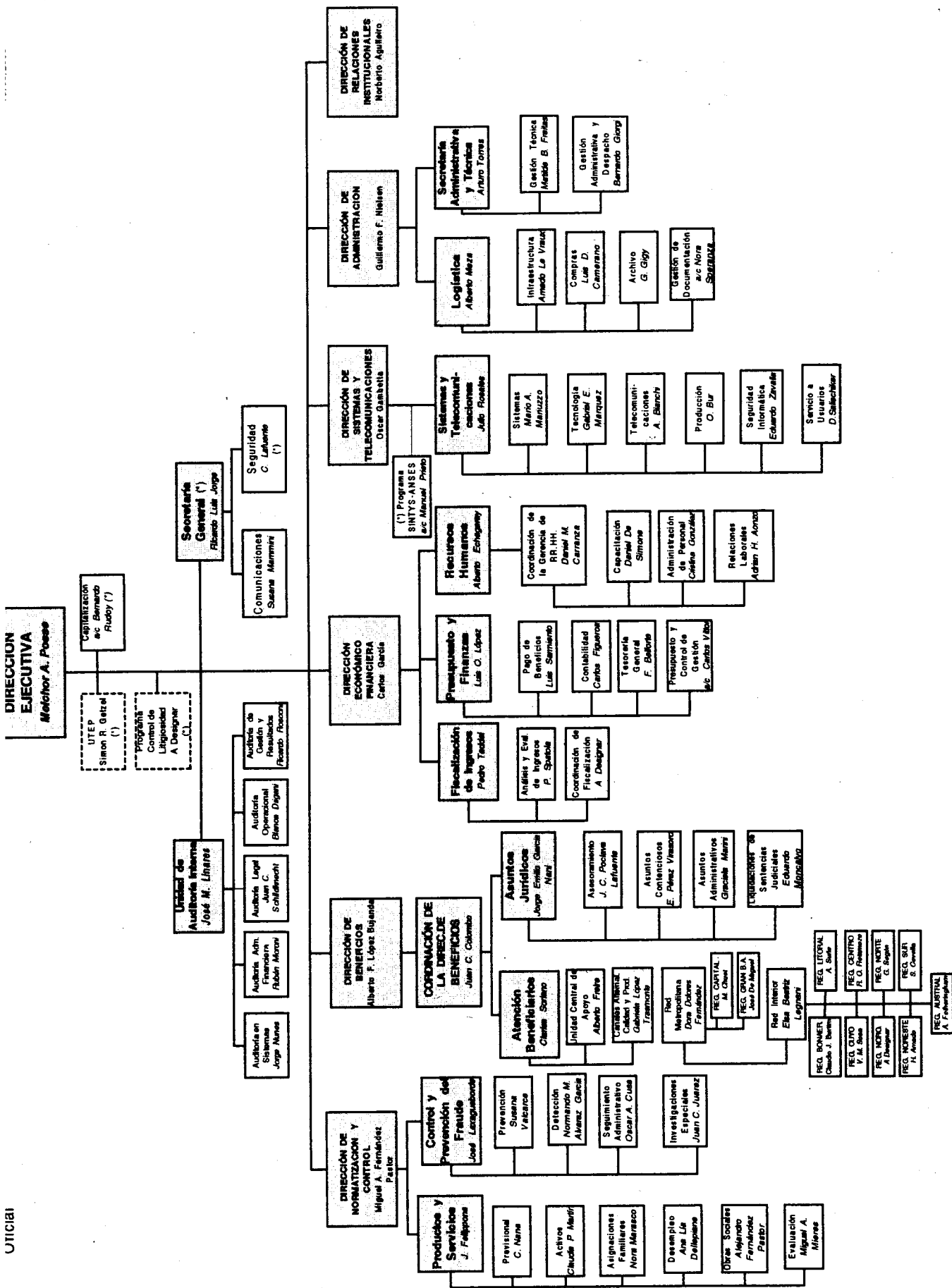
Los especialistas en management y recursos humanos plantean que, si bien el arte del management consistente en movilizar y coordinar la inteligencia de todos al servicio del proyecto de la empresa, sin embargo en la práctica se presentan algunas paradojas:

- Las personas son el principal activo pero proliferan los despidos y la reducción de personal.
- Existe una falta de personal calificado pero el desempleo es un problema mundial.
- Crece la cantidad de horas dedicadas al trabajo pero crece el desempleo.
- Se retrasa la edad legal de retiro pero aumenta las jubilaciones anticipadas.
- Se afianza la descentralización, el trabajo en equipo, el empowerment pero se reproduce el auge de las practicas neotaylorista.

Cabe por agrega que este trabajo están motivados por el esfuerzo permanente de lograr integrar en toda práctica profesional a los fenómenos sociales con los que se involucra el trabajador social. Pensando a este como parte integrante de los marcos teóricos y del campo de intervención en el cual se posiciona. Convencido que así se favorece la objetivación de la practica profesional y determina la capacidad de poder "expresarse desde lo

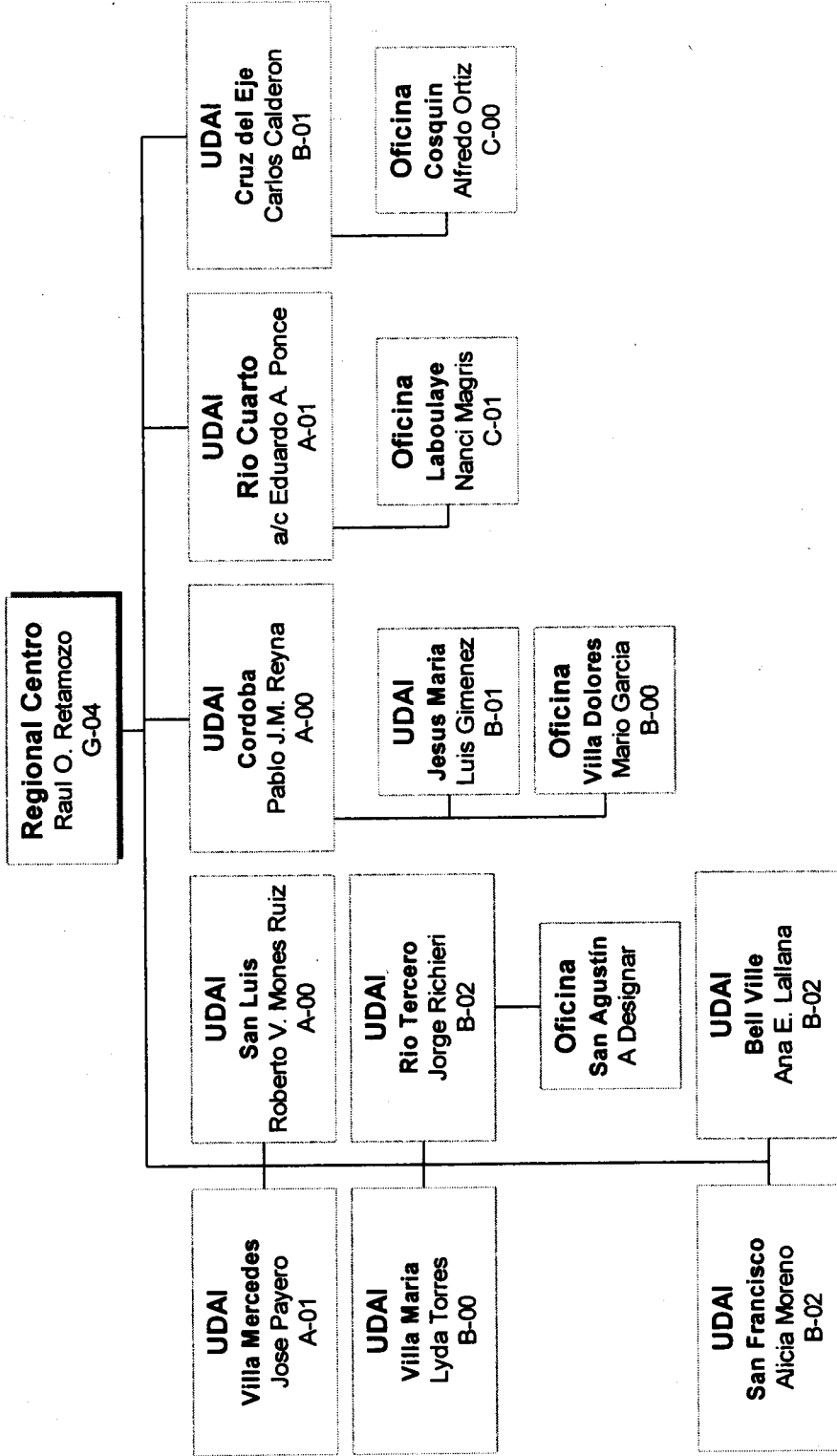
profesional"; distinguiendonós del resto de los profesionales que nos acompañan.

**Anexo**



(\*) No está definida aún la dependencia jerárquica. Pendiente dictado de Resolución. En el dibujo de organigrama se suprimieron la Gerencia General y la Gerencia de Coordinación Administrativa y Técnica. Se carece del correspondiente acto administrativo.

# Regional Centro



100

Relaciones Laborales - Remuneraciones y Organización

## **Bibliografía**

- Chias Josep, "Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público", Serie Mc Graw – Hill de Management, España, 1995.
- Draker Peter, "Las Nuevas Realidades", Editorial Sudamericana, Bs. As. 1999.
- Di Carlo Enrique y Equipo, " Teoría y Práctica del trabajo social en empresa", Universidad Nacional de Mar del Plata, Humanitas, año 1994.
- Di Carlo Enrique y Equipo, "La comprensión como fundamento de la investigación profesional", Escuela de Ciencia de la Salud y del Comportamiento, Universidad Nacional de Mar del Plata, Humanitas, 1995.
- De Robertis Cristina y Henri Pascal, "La intervención colectiva en trabajo social. La acción con grupos y comunidades", Editorial El Ateneo, Bs. As, 1994.
- Salord Garcia Susana, " Especificidad y rol en trabajo social", Editorial Humanitas, Bs. As., 1991.
- Kismerman Natalio, "Pensar el trabajo social", Editorial LUMEN y Humanitas, Bs. As., 1998.
- Kliksberg Bernardo, "¿Cómo transformar al Estado? Más allá de mitos y dogmas, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Maristany Jaime, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, Bs. As., 2000.
- Royo David Sancho, "Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad", Editorial Tecnos, Universidad Popeu Fabra, Madrid 1999.

## **Material de ANSES**

- Material de la Manual Jornada Interactiva sobre Inducción, Córdoba, 2000.
- Manual de Procedimientos de los Productos y Servicios de las Unidades de Atención Telefónica.
- Organigramas.