

LA GERENCIA INTEGRAL APLICADA A LA ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. MEDELLÍN, COLOMBIA

LILLIANA M.
TRONCOSO
PIEDRAHITA*

* Escuela de Nutrición y
Dietética
Universidad de Antioquia
Correo e: lilianat@pjaos.
udea.edu.co
Ingreso: 01/02/07
Aprobación con
modificaciones:
08/05/07

Resumen

En la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia durante 2004, se efectuó un estudio de carácter cualitativo, en el que se caracterizaron los ejes que soportan el éxito organizacional, según el enfoque de Gerencia Integral: estrategia, estructura y cultura. Las versiones de la realidad que se generaron no pretenden ser conclusiones definitivas sino lograr una mayor comprensión de la realidad, desde el punto de vista de sus actores. Estos resultados se consideran aportes importantes para la visualización del futuro y la generación de un plan de desarrollo de la Escuela, que cuenta con el respaldo organizacional y un grupo humano fortalecido y comprometido en hacerlo realidad.

Palabras clave: Educación superior, gerencia integral, estrategia, estructura, ambiente organizacional.

Abstract

At the School of Nutrition and Dietetic of the University of Antioch during 2004, a study of qualitative character was carried out. Characterized axes were used to support the organizational success, according to the Integral Management approach, that is, strategy, structure and culture. We generated our versions of that reality but they are no intended to be a final conclusion but to obtain a greater understanding of reality, along with their actors point of view. These results should be considered as an important contribution for the future visualization and to develop a school plan that will count with an organization support along with a strong human group that wants to make it a reality.

Key words: Superior education, integral management, strategy, structure, organizational culture.

Introducción

En 1965 surgió el programa de Nutrición y Dietética en el Instituto Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid de la ciudad de Medellín, como carrera de nivel intermedio. En 1981, pasó a ser Escuela de la Universidad de Antioquia, con dependencia directa de la rectoría (Universidad de Antioquia, 1981: 2). El desarrollo siguió abriendo paso en esta dependencia hasta el punto que para el año 2004 puso al servicio de la comunidad un pregrado acreditado por el Ministerio de Educación Nacional hasta el año 2009 y cuatro programas de posgrado, a saber: especializaciones en Nutrición Humana y Gerencia Integral en Servicios de Alimentación y Nutrición, y maestrías en: Ciencias Básicas y Ciencias Ambientales. Igualmente, se amplió la oferta de servicios de extensión y productos derivados de investigación (Universidad de Antioquia, 2004: 2-4)

La Escuela de Nutrición y Dietética forma parte de la estructura académica de la Universidad de Antioquia conformada por Facultades, Institutos y Escuelas, Departamentos Académicos y Centros. (Universidad de Antioquia, 2002: 27-41), por tanto se rige por el modelo administrativo adoptado por esta, el cual se basa en el “Direccionamiento Estratégico” y la “Gerencia por Proyectos”, como se evidencia en el plan de desarrollo de la institución y es explícito en el Acuerdo Superior 255 de 2003 (Universidad de Antioquia, 2003: 10), que caracteriza la planeación como un proceso de gestión por planes, proyectos y resultados.

Siguiendo los parámetros establecidos por la Universidad de Antioquia, la Escuela definió el perfil de los administradores académicos en la siguiente forma: “Es un profesional en comisión administrativa que tiene un alto sentido de pertenencia y compromiso con la institución, con un conocimiento profundo de la Universidad, la Escuela y el proyecto institucional. Se caracteriza por sus calidades humanas, sus conocimientos

sobre las políticas y situación de la educación superior, posee destrezas y habilidades en el campo de la administración académica que le permiten liderar, planear, organizar, implementar, evaluar y controlar los procesos administrativos. Es reconocido como referente profesional y proyecta la Institución en la Universidad y en el ámbito regional, nacional e internacional.” (Universidad de Antioquia, 2003: 3).

Sin embargo, los cargos administrativos en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia —con algunas excepciones— han sido ocupados por nutricionistas dietistas sin una formación sólida en administración. Aunque la estructura administrativa se ha modificado en dos oportunidades, no se ha fijado el perfil ocupacional de los directivos y se carece de un proceso de capacitación para quienes aspiran desempeñar dichos cargos.

En 1993, se creó la actual estructura administrativa de la Escuela por el Acuerdo Superior 238 (Universidad de Antioquia, 1993: 1), su naturaleza es vertical. Esta transformación académico-administrativa obedeció a que la estructura vigente era insuficiente para que la dependencia, conformada como Escuela en 1981, desarrollara las funciones sustantivas de la Universidad: Investigación, Extensión y Docencia.

La Escuela inició, en 1998, un proyecto de transformación curricular y el proceso de acreditación de la unidad académica. En este recorrido, fijó sus objetivos, misión y el plan de desarrollo que le permitiera hacer realidad su visión de convertirse en Instituto con reconocimiento latinoamericano para el año 2006. A la fecha aún no ha evaluado la efectividad del modelo gerencial actual, ni su ajuste a las necesidades de la institución y de los procesos que se han llevado a cabo.

Para lograr enfrentar un entorno cambiante es necesario que la organización —en este caso la Escuela de Nutrición y Dietética—, el discurso, las acciones, decisiones y hechos, vayan en la misma dirección. En este sentido, es indispensable el liderazgo transformador para descubrir las

fórmulas que conduzcan al éxito (estrategia), la reorganización efectiva del trabajo, los sistemas y procesos (estructura) y la configuración de formas duraderas de pensar y actuar (cultura). Este es precisamente el planteamiento de Jean Paul Sallenave, en lo que él ha denominado gerencia integral, que es “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” (Sallenave, 2002: 4).

La estrategia, como primer elemento, es el patrón o modelo de decisiones importantes a partir de las cuales la organización espera acertar y con las cuales da respuesta a las exigencias del entorno. Para Porter es: “Conjunto de acciones ofensivas y defensivas para influir sobre las fuerzas competitivas, obteniendo una ventaja competitiva perdurable en el tiempo” (Porter, 2000: 89). Por su parte, Apuntes 2003 define la estrategia como: “un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.” (Apuntes, 2003). Existen muchas más definiciones, pero como las anteriores, en su mayoría apuntan al ordenamiento de objetivos y acciones en el tiempo que aseguren la permanencia y desarrollo de la organización.

En la creación de la estrategia es indispensable partir del desarrollo de una visión de futuro y del establecimiento de los objetivos. Una visión de futuro es un mapa de rutas de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar; para ello debe tener claridad sobre el tipo de negocio que tiene, es decir: las necesidades que satisface, los grupos de clientes que atiende y cómo produce esa satisfacción (Thompson, 2001: 4).

Al hablar del segundo elemento, la estructura organizacional, David cita a Peter Drucker, quien al describir las dificultades en la selección de una estructura organizativa apropiada, afirma que: “la organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor... Mientras más

sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñen mal” (Drucker, 1988: 234). Hoy, más que nunca, es vigente esta afirmación, pero se debe complementar con el hecho de que la estrategia empresarial se basa en factores clave que dependen de las necesidades específicas de la organización. Por ello se dice que la estructura debe seguir y ajustarse a la estrategia.

La cultura de una empresa, tercer elemento, es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor grado, todos sus miembros. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conductas: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática, los tabúes y mitos.

Según Fernando Toro:

hay consenso entre los analistas e investigadores para definir el clima organizacional como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Se refiere, entonces, a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa. Esta manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por la familia, y obviamente por la gerencia (Toro, 2001: 2).

Lo anterior significa que tanto la cultura como el clima los generan las personas que componen la organización y a su vez tienen incidencia sobre

sus comportamientos. Adicionalmente, es difícil separar, en la práctica, los rasgos influenciados por una y otro, debido a que están incidiendo simultáneamente en las personas.

Considerando la siguiente afirmación: “El ambiente organizacional determina la conducta diaria adoptada por los empleados, la cual puede sostener o arruinar la estrategia de la empresa” (Markides, 2000: 161) y retomando la concepción de Sallenave, para hacer que la cultura sea un elemento vigorizador de la estrategia se debe partir de la evaluación de la cultura actual, para luego determinar el tipo de cultura requerido, e identificar la brecha entre ambas (Sallenave, 2002: 9). La investigadora adoptó la propuesta de Heberto Mahon, para medir el medio ambiente, es decir la unión de clima y cultura, con un instrumento que denomina: “Guía para la medición y cuantificación del medio ambiente de una empresa” (Mahon, 1992: 309-311).

La guía para la medición, valora la convivencia de las personas con la organización formal, sus dirigentes, la tarea, el grupo y algunos aspectos de la organización misma, en dos campos: el campo de las personas y el campo de la Organización. Para operacionalizar la evaluación, Mahon definió ocho “puntos clave” que permiten deducir cómo está el medio ambiente.

Con el objetivo de identificar las características de la Escuela de Nutrición y Dietética perteneciente a la Universidad de Antioquia, desde el punto de vista de la teoría de gerencia integral propuesta por Sallenave y proponer acciones que favorezcan su desarrollo, se llevó a cabo el estudio que aquí se presenta.

Materiales y métodos

Entendiendo la metodología como la manera de realizar la etapa práctica de la investigación, el estudio se desarrolló bajo el paradigma de investigación cualitativa, tal como lo conciben Taylor y Bogdan (Taylor, 1998: 15-19), lo que favoreció la descripción y análisis de las formas en que los individuos y grupos hacen parte e interpretan la escuela como organización; además, facilitó la identificación de rasgos de la cultura, percepciones de los grupos y estructura formal e informal, lo que ofreció la posibilidad de examinar el conocimiento y comportamiento de quienes hacen parte de dicha organización.

Este proceso investigativo utilizó como método el estudio de caso, concebido como un examen intensivo de una entidad individual de una categoría o especie, el cual se fundamentó en estudios o teorías anteriores (Ander, 1985: 18). Es decir, se concentró en la recopilación e interpretación detalladas de toda la información posible sobre la Escuela de Nutrición y Dietética como organización y quienes la conforman.

Una vez que se identificaron los posibles participantes, se les solicitó su cooperación de manera escrita y verbal, cada uno manifestó su consentimiento por escrito. Participaron estudiantes, profesores de planta y ocasionales, empleados no docentes (secretarías y personal de apoyo administrativo) y directivos. En la Tabla 1 se presenta cada grupo definido, con sus características más importantes: áreas de trabajo, tiempo, tipo de vinculación y código asignado.

Tabla 1
Composición de cada grupo de informantes y código de identificación

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	CÓDIGO
Estudiantes	Matriculados en el programa, niveles quinto, sexto y séptimo, se desempeñan como auxiliares administrativos.	E
Secretarías	Función principal secretariado, con diferentes tipos de contratación y tiempo en la institución.	S
Personal de Apoyo Administrativo	Empleados profesionales y no profesionales, vinculados como empleados públicos.	AA
Profesores de Planta	Vinculación a término indefinido, de medio y tiempo completo. El profesor con menor tiempo de vinculación lleva 7 años.	PP
Profesores Ocasionales	Vinculación a término definido inferior a un año, de medio y tiempo completo. El profesor con menor tiempo de prestación de sus servicios lleva 2 años.	PO
Directivos	Profesores ocasionales en comisión administrativa. Directora, Jefe Departamento de Formación Académica y Jefe de Investigación (dedicación tiempo completo), Coordinador de Extensión (dedicación medio tiempo).	D

Bajo la concepción cualitativa, la recolección de datos se efectuó en forma concurrente, iniciando con la modalidad de entrevista; la investigadora, por medio de la interacción con los participantes, extrajo la información, la interpretó, comparó y se la devolvió para validar su análisis, en forma repetitiva hasta terminar el estudio, durante el año 2004. En esta forma se logró que emergieran conceptos que se validaron durante el proceso. Con esta dinámica es como la teoría gerencial se convierte en un referente de aspectos para observar, en lugar de tener ideas preconcebidas.

De igual forma, se tuvo en cuenta el postulado de Bertaux o saturación teórica de Glasser y Strauss, los cuales expresan que se llega a la finalización de la recolección de los datos cuando las entrevistas no producen ninguna comprensión auténticamente nueva (Glasser, 1998: 15-19).

Se realizó una entrevista abierta semiestructurada a 29 participantes. Para ello se ajustó la herramienta propuesta por Blair (Blair, 2002) que consiste en un conjunto de preguntas abiertas, cuidadosamente formuladas y agrupadas tipo molécula: estrategia, estructura, cultura, actividad central, estilo directivo, tecnología, recursos,

procesos administrativos y sistema normativo. La información solicitada en el instrumento respondió al alcance de la gerencia integral agrupando los diferentes elementos en estrategia, estructura y ambiente organizacional, tal como lo definió Sallenave.

Con el fin de complementar la información obtenida mediante la estrategia anterior, se aplicó la guía para medición y cuantificación del medio ambiente propuesta por Mahon, por medio de un cuestionario que se entregó a cada uno de los 29 participantes, pero sólo retornaron 17 cuestionarios diligenciados.

Con el objeto de mantener los principios éticos, se tuvo especial cuidado con la fraseología de las preguntas, el lenguaje no verbal y la consignación de la información. Se utilizó la grabación para captar la máxima información de los diferentes actores y garantizar, así, la confiabilidad de los datos. De igual forma, para contribuir a la calidad del proceso investigativo, la entrevistadora, era capacitada y entrenada, ajena a la organización.

Previo al inicio de las entrevistas se evaluó el procedimiento en cuanto a calidad, claridad y pertinencia de las preguntas, el manejo del

tiempo y la capacidad para la obtención de información por medio de un estudio exploratorio, que consistió en entrevistar a dos profesores y un estudiante. El resultado de este proceso contribuyó a mejorar la herramienta y a precisar el tiempo promedio de la entrevista en una hora y treinta minutos.

Como fuente de información se valoraron las perspectivas de la investigadora desde su diario de campo, a modo de observadora participante, de igual forma que la recopilación y análisis de material documental generado por la dependencia: manuales, procedimientos, regulaciones, planes, programas, registros de rutina.

El análisis de los datos se efectuó paralelamente a la recolección de la información, y dado que se utilizaron diferentes técnicas, se hizo triangulación de técnicas para el análisis. La información generada se manejó en forma confidencial y anónima. El nombre de los participantes no aparece en el escrito, sólo se hace referencia al grupo al que pertenece, por medio del código asignado con antelación.

Las entrevistas grabadas se transcribieron, y de cada una se extractó y codificó la información, la cual se articuló con lo observado por la entrevistadora. Después de la codificación se resaltaron aquellos testimonios más sobresalientes por describir aspectos comunes generales o por grupo.

En cuanto al análisis de la guía de medición del medio ambiente, se siguió el método propuesto por Mahon (Mahon, 1992: 308), que permitió apreciar el estado del medio ambiente e identificar la existencia de puntos clave “críticos”. Esta información se trianguló con la obtenida de las entrevistas y la observación.

Las versiones de la realidad que se generaron no pretenden ser conclusiones definitivas, sino lograr una mayor comprensión de la realidad

de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia desde la óptica de sus integrantes y por ello se les presentaron con el fin de conocer sus impresiones al respecto y validar la interpretación hecha por la investigadora.

Hallazgos

La Estrategia

La Escuela de Nutrición y Dietética fijó en 1998 la dirección que llevaría en el futuro al definir su visión y el mapa de rutas a seguir. Sin embargo, no expresó totalmente la dirección, sino que se ha ido construyendo con cada proyecto y plan de acción. En el año 2004, se concluyó que lograr lo plasmado en el plan de desarrollo no era posible, pues se observó que los resultados alcanzados no eran suficientes para llegar a la meta final en dos años más, y se hicieron evidentes las falencias del plan estratégico.

En este punto, vale la pena retomar a Thompson en el sentido de que para hacer la correcta definición del futuro y del camino, toda la organización debe tener claridad sobre el tipo de negocio que se tiene, es decir: las necesidades y los grupos del cliente que satisface y cómo producir esa satisfacción (Thompson, 2001: 4). Por lo anterior, se consideró que era vital conocer la concepción que tenían los diferentes grupos que integran la Escuela de Nutrición y Dietética, acerca de su actividad central, y compararla con la definición de actividad central declarada en el Artículo 14 del estatuto general de la Universidad de Antioquia que dice: “La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social” (Universidad de Antioquia, 2002: 24), y ratificados en la Misión¹ de la Escuela

¹ La Escuela de Nutrición y Dietética tiene como Misión “formar profesionales integrales de pregrado y posgrado, que contribuyan a solucionar los problemas alimentarios y nutricionales de la comunidad regional, nacional y latinoamericana. Para ello desarrolla procesos educativos que permite a los educandos, profesores y administradores la apropiación holística del conocimiento de la alimentación y nutrición humana como objeto de formación y transformación. Tiene como quehacer la investigación, eje articulador de la docencia y la extensión.”

(Universidad de Antioquia, Escuela de Nutrición y Dietética, 2002: 39).

Al analizar la declaración de Misión, se encontraron aspectos imprecisos que pueden generar confusión y deben tenerse en cuenta al definir la organización. Por ejemplo, es importante centrarse en lo que realmente se hace, por lo cual se considera que hablar del ámbito nacional e internacional es un anhelo, pero no hace parte de la realidad de la organización actual. Además, la docencia es un rubro que se expresa con fuerza y claridad, mientras que la investigación se menciona como eje articulador, pero no da idea de la magnitud que tiene para la Escuela desde el proyecto curricular; y la extensión aparece como término, pero no se hace referencia sobre su alcance.

Esto puede explicar la tendencia encontrada en las entrevistas, al considerar que la docencia era la actividad central e, incluso, en repetidas ocasiones, como la más importante. En algunos casos la investigación y la extensión, cobraron alguna importancia a partir de las expectativas, preconcepciones o vinculación a éstas.

Los profesores de planta y ocasionales, así como las secretarías, identificaron la actividad central de acuerdo con la cercanía o preconcepción que tiene cada uno, de la importancia o desarrollo de la docencia, extensión e investigación en la Escuela. Un profesor y una secretaria expresan, por ejemplo: "... han alcanzado mucho desarrollo la extensión y la docencia, hasta el punto que la Escuela es casi la empresa que contrata más nutricionistas en Medellín". PO03. "Pues en este momento está lo que es investigación y extensión, pues yo entiendo que la actividad principal debe ser el pregrado, la parte de formación académica, pero en este momento es investigación y extensión lo que está marcando más ahora en la Escuela" S02.

En la Misión también se hacen explícitos los productos/servicios y grupos de interés que se derivan de la docencia, en cambio, no son visibles los que se originan desde la investigación y extensión. Al observar lo expresado en las entrevistas

se percibe la facilidad de los entrevistados para identificar productos/servicios de la docencia y algunos en extensión. De igual forma, al preguntar por los productos que ofrece la Escuela, no es muy clara la diferencia que hacen los entrevistados entre éstos y la actividad central. No es fácil para ellos definir los productos en investigación, y en todos los grupos se encontraron participantes que no los mencionaron. Esta tendencia fue más marcada en las secretarías, el personal de apoyo administrativo, los estudiantes y los profesores ocasionales.

En cuanto a los grupos de interés o clientes, se presentó la misma tendencia que en los productos/servicios; para los entrevistados no es clara la diferencia entre cliente interno y externo; es más, se podría decir que se detectó una amplia tendencia a desconocer la presencia e importancia del cliente interno. En general, el personal de secretarías, de apoyo, administrativo y directivo, no se consideró como clientes.

La definición de cliente es un aspecto muy amplio por el carácter público de la Universidad; sin embargo, llama la atención que después de analizar diversos documentos de la Escuela de Nutrición y Dietética tales como: Proyecto educativo, Conceptualización de la investigación, Portafolio de servicios de extensión, entre otros, se encontró, en forma explícita o implícita, los clientes externos, pero al igual que en las entrevistas se omite el cliente interno como tal.

Las organizaciones, para permanecer, crecer y desarrollarse en el actual entorno y condiciones del mercado, deben analizar lo que son y lo que pueden ofrecerle al cliente, considerando dicho entorno, para luego definir hacia dónde van, es decir, su visión. Para Thompson, la visión la constituyen: la trayectoria futura de la organización, el enfoque que debe tener en el cliente, la posición que ocupará en el mercado y las actividades que emprenderá la empresa (Thompson, 2001: 28). La definición de ésta requiere, por lo tanto, el desarrollo de un concepto viable de los futuros del negocio, y encontrar una imagen coherente de lo que es y puede ser la compañía,

de esta forma la visión, se convierte en una verdadera guía para la toma de decisiones.

En 1998, la Escuela de Nutrición y Dietética definió su visión², como parte del plan de desarrollo (Universidad de Antioquia, 2000: 8), en concordancia con lo establecido por la Universidad en el Plan de Desarrollo.

Una visión es realmente inspiradora en la medida en que es compartida por todos. En

la Tabla 2, se presenta la percepción de visión que se expresó en las entrevistas, y se evidencia el desconocimiento por parte del grupo de secretarías y de apoyo administrativo.

En el periodo en que se desarrolló esta investigación, se dio una coyuntura importante que generó la necesidad de reevaluar la visión de la Escuela, debido a la concepción de Instituto que tiene la Universidad de Antioquia (según su

Tabla 2
Percepción de visión expresada por los grupos entrevistados.
La gerencia integral aplicada a la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, Medellín 2004

Grupos entrevistados					
Secretarías	Apoyo Administrativo	Estudiantes	Profesores Ocasionales	Profesores de Planta	Directivos
Reconocimiento internacional	Convertirse en instituto	Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano	Escuela en Facultad, que incluye el Instituto de Investigación y Escuela
Instituto latinoamericano	Dos no tienen claridad	Ser facultad con reconocimiento Latinoamericano	Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano	
Tres no responden, hacen referencia a diferentes aspectos.		Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano	Convertir CIAN en instituto latinoamericano y luego Escuela en Facultad	Instituto reconocimiento a nivel Latinoamericano en investigación Alimentación y Nutrición
			Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano de Investigación	
			Instituto Latinoamericano	Instituto Latinoamericano de Investigación	Instituto Latinoamericano
			Desarrollos en Regionalización y Extensión	Instituto Latinoamericano de Investigación	
				Instituto Latinoamericano	

CIAN: Centro de Investigación en Alimentación y Nutrición de la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia.

² “En el 2006 seremos un reconocido instituto latinoamericano de Alimentación y Nutrición Humana de la Universidad de Antioquia, que privilegiará la investigación dirigida a resolver las principales necesidades alimentarias y nutricionales de la región, el país y América Latina. Seremos líderes en asesoría, consultoría, formación y fortalecimiento de las políticas, programas y proyectos en comunidades del talento humano integral en alimentación y Nutrición con formación de pregrado y posgrado, y en instituciones gubernamentales y privadas. Su proyección social estará dirigida prioritariamente a la extensión solidaria.

“Estaremos comprometidos en la formación del talento humano integral en alimentación y nutrición con formación de pregrado y posgrado, y a responder a las demandas de educación continua de los profesionales del área y disciplinas relacionadas con la Alimentación y la Nutrición, estaremos integrados a la comunidad científica y académica nacional e internacional”.

Estatuto General, en el artículo 70: los Institutos, Escuelas, Departamentos y Centros, hacen parte de las Facultades), a partir del cual, todo Instituto o Escuela debe estar adscrito a una Facultad. Depender administrativamente de una Facultad se consideró como una desventaja para la Escuela, debido a los desarrollos y posicionamiento logrados; por tal motivo, desde noviembre de 2003 las directivas de la Escuela comenzaron a considerar la idea de convertir esta dependencia en Facultad, sin tomar la decisión de reevaluar la visión como tal. Sin embargo, este pensamiento no se compartió con todos los estamentos, razón por la cual los elementos de la visión, definida en 1998, seguían vigentes.

Al hacer el análisis de la visión vigente, por parte de la investigadora, se encuentra que tiene algunas debilidades en su construcción, tales como el incluir aspectos que hacen parte de lo que debe estar haciendo hoy la Escuela y que no marcarán una diferencia en el futuro, como: "... Estaremos comprometidos en la formación del talento humano integral en alimentación y nutrición con formación de pregrado y posgrado, y a responder a las demandas de educación continua de los profesionales del área y disciplinas relacionadas con la Alimentación y la Nutrición,..." Es muy importante, entonces, que al momento de construir la nueva visión, se piense en lo que realmente la diferenciará.

Adicionalmente el plan de desarrollo de la Escuela de Nutrición y Dietética, carece de un hilo conductor que asegure que, al ir superando metas, se llegue al futuro deseado. Por ejemplo, para el Sector Estratégico III (Universidad de Antioquia, 2000: 30), el objetivo es: "Consolidar el Centro de Extensión de la Escuela" y se justifica así: "Para fortalecer las relaciones de la Escuela con el medio externo, en forma organizada, permanente y directa, se requiere contar con una estructura administrativa que dirija y facilite de manera moderna y eficiente los procesos que demandan las diferentes formas de extensión, potencialice la generación y administración de recursos financieros y permita la articulación

de la extensión, la docencia y la investigación". Las estrategias son: 1. definir políticas, áreas y líneas de extensión, 2. optimizar los recursos físicos y tecnológicos, 3 estructurar administrativamente la extensión y 4 establecer un sistema de mercadeo de servicios.

Se debe recordar que no es suficiente con definir las estrategias, sino que es necesario que éstas posibiliten el desarrollo. Para ello, es indispensable poder medir cuándo se obtienen los resultados esperados. En el caso de la Escuela, esto es realmente muy incierto, porque aunque todos los encuestados afirmaron que ha avanzado mucho, no quedan claros los siguientes aspectos: ¿Hacia dónde va? ¿Cuánto camino le falta? ¿Qué se debe ajustar?

Directivos y profesores de planta están articulados en su concepción: con una mirada de organización muy clara, entienden plenamente la visión y su participación en el logro de los objetivos de la Escuela. Por lo tanto, hacen plena mención de las limitaciones para lograr la visión vigente, la necesidad de ajustar el futuro deseado, "Facultad –Centro de extensión– Instituto de Investigación", y definen cómo lograrlo.

Para el resto de los grupos, con dos excepciones de profesores ocasionales, no es tan claro para dónde va la Escuela. Algunos de los encuestados recitaron partes de la visión vigente (documentada), pero no entienden su papel para su logro. Se percibe como si los desarrollos y resultados de la Escuela fueran importantes por sí mismos, no por lo que representan para el futuro de la Organización.

Las derivaciones de las entrevistas, en cuanto a la percepción de la estrategia para alcanzar la visión de la Escuela, muestran cómo una parte de los estamentos está alineada con la concepción de cómo avanzar hacia el futuro deseado, y la otra parte, no.

La Estructura

En la investigación, la concepción de estructura superó las divisiones del trabajo, autoridad,

responsabilidades y el organigrama, puesto que consideró, además, el sistema normativo, los procesos administrativos³, los recursos y la tecnología. Es decir, todo lo que necesita una organización para lograr sus objetivos.

Se realizó un análisis de la representación gráfica de la estructura que tiene documentada la Escuela. En ella se observan claramente los niveles de autoridad, así: la encabeza el Consejo Superior, de él depende la Rectoría y en forma descendente, la Dirección de Escuela. El Consejo de Escuela está representado como órgano asesor, y es importante tener en cuenta que el Estatuto General le da, además, potestad decisoria en lo académico. Los Comités de Autoevaluación, Planificación y Currículo, aparecen como asesores de la Dirección; sin embargo, según el Estatuto de la Universidad, el de Currículo ejerce esta función ante el Consejo de Escuela y no ante la Dirección. Siguiendo con la línea de autoridad, de la Dirección se desprenden el Departamento de Formación Académica y el Centro de Investigación y Extensión, los cuales tienen igual nivel jerárquico.

A partir de este segundo nivel, se representan como asesorías (líneas horizontales), funciones propias de la razón de ser de la Escuela, es el caso del posgrado, pregrado, laboratorios y consultorios, mientras que comités como el de extensión y el técnico de investigación, tienen líneas verticales (que denotan autoridad-dependencia), pero se presentan en forma de línea discontinua, y no hay que olvidar que este tipo de línea se utiliza para representar relaciones que no suponen subordinación. Si éste es el caso de la Escuela, es indispensable indicar al pie del organigrama el significado que se les debe dar.

Según la estructura del Departamento de Formación Académica, de él dependen los programas de pregrado de Nutrición y Dietética

y los distintos programas de posgrado que la Escuela ofrezca. Sin embargo, con el fin de mejorar su operatividad y debido al alto número de funciones del departamento, en el año 2002 se creó el Comité de Postgrado y se asignó un Coordinador general con dependencia directa de la Dirección de la Escuela, y no del Departamento de Formación Académica. Este comité funciona actualmente, pero no ha sido oficializado y por tanto no aparece en el organigrama formal.

De igual forma, la dependencia estableció que el Centro de Investigación y Extensión funcionara con base en las normas que tiene la institución en el Sistema Universitario de Investigación y Extensión, pero lo que se evidenció muestra que la extensión es un programa independiente del Centro de Investigación y con dependencia directa de la Dirección.

Los cargos administrativos de la Escuela han sido asumidos, en la mayoría de los casos, por profesionales en Nutrición y Dietética, con orientación diferente a la administrativa y con poca o ninguna experiencia al respecto. Además, aun cuando la estructura administrativa se ha modificado en dos oportunidades (1981 y 1993), no se ha fijado el perfil del Director, ni de los Jefes de Departamento o Centro. Igualmente, se carece de un proceso de inducción y capacitación para desempeñar dichos cargos.

Durante las entrevistas, emergió la estructura informal, que corresponde a la que realmente funciona y la cual es conocida, en algún grado, por todos. Parte del grupo de secretarías y personal de apoyo administrativo no hicieron una descripción total de la estructura, pero mencionaron funciones relacionadas con su ubicación en la organización. Los profesores y directivos manifestaron claridad sobre la diferencia de la estructura formal e informal y coincidieron al expresar que la Escuela funciona bajo la infor-

³ Entendiendo por procesos administrativos todas las actividades lógicamente relacionadas que emplean recursos de la organización, con el fin de apoyar los procesos productivos y garantizar el logro de los objetivos, por ejemplo: la selección y desarrollo del talento humano.

mal, pero que aunque ésta es el resultado de la necesidad de nuevos cargos de coordinación, aún se queda corta para dar respuesta al crecimiento de la Escuela.

Como se pudo deducir en las entrevistas, la Escuela funciona bajo una estructura paralela a la formal que se ha ido ajustando de acuerdo a sus necesidades, pero el hecho de no estar reconocida, limita su acción y el apoyo para el logro del futuro deseado. Este aspecto se complementa con la asignación de cargos y funciones. Justamente, en relación con la claridad de cargos y funciones que se desempeñan en general, los entrevistados mostraron tener pleno conocimiento, excepto el grupo de secretarías.

En el momento del estudio, se estaba evaluando la pertinencia de la estructura de la Escuela de Nutrición y Dietética, en relación con la transformación curricular, la visión y el plan de desarrollo, buscando resolver la saturación de tareas y funciones de los cargos y construir una nueva, que diera respuesta a la estrategia a seguir con el fin de lograr la misión-visión. Sin embargo, estos esfuerzos se ven obstaculizados por las normas universitarias que, como se dijo anteriormente, sólo permiten cambios estructurales y creación de Escuelas bajo la dependencia de una Facultad.

Cuando se habla de sistema normativo, se hace referencia a la gestión de la filosofía empresarial, es decir, cómo se pone en práctica lo definido en la Misión-Visión, políticas, normas, criterios, reglamentos. Para este análisis se partió de la legislación nacional sobre educación superior, que establece para las universidades públicas la misma estructura y órganos de gobierno, pero al mismo tiempo le otorga el derecho a modificar estatutos, es decir, definir su propio sistema normativo acorde con su razón de ser y proyección.

Las principales normas que rigen a la Universidad de Antioquia están contenidas en los diferentes Estatutos Universitarios, en ellos se encuentran los lineamientos, principios y procedimientos que deben llevar a cabo los diferentes niveles y estamentos universitarios. Este marco normativo está en permanente cambio, en con-

cordancia con las necesidades del entorno; por tal razón, fue necesario revisar las diferentes actualizaciones y consultar permanentemente la página Web de la Universidad, para establecer su vigencia. Su extensión y continuos cambios se constituyen en una limitante para garantizar el conocimiento actualizado de las normas por parte de los diferentes estamentos en esta organización.

Durante las entrevistas se evidenció el desconocimiento o conocimiento parcial, por parte de algunos grupos, de las políticas y normas que los rigen. Es unánime la afirmación sobre la complejidad del sistema normativo derivada de su extensión y continua modificación. “El hecho de ser extenso hace que uno realmente no alcance a conocer todas las normas existentes, entonces cuando se presenta un evento, uno va y las consulta,...” PP08. “Es muy complejo, cada vez es más difícil; por ejemplo: para la consecución de recursos, hay que hacer muchísimos procesos” D03. “...la tramitología de la administración central impide que los procesos se hagan con la rapidez que se debe” AS05.

Algunos entrevistados de los grupos de directivos y profesores de planta, expresaron conocer los tipos de normatividad y que los consultan en el momento requerido. Sin embargo, reconocen que es necesaria una mayor divulgación de las normas generales, y especialmente, de las políticas, tanto de toda la Universidad como de la Escuela. Los demás grupos no tienen suficiente claridad sobre los aspectos normados más allá de lo que manejan cada día. El grupo de estudiantes, por ejemplo, sólo hizo alusión al conocimiento general que tiene del reglamento estudiantil; reconocen una buena divulgación de la misión, visión y principios de la Escuela, pero no identifican ninguna política.

En cuanto a la Escuela, se deben documentar las políticas que guían la toma de decisiones, pues el crecimiento ha generado la necesidad de ir definiendo lineamientos de acción (no documentados oficialmente), para evitar que cada quien haga las cosas bajo el criterio individual, y especificar,

cada vez con mayor precisión, la delimitación y funciones de cada cargo, para conformar una estructura que incluya los nuevos actores.

En la medida que la Escuela crece, se vuelve más prioritario estandarizar los procesos, para garantizar que cada una de las personas realice las actividades adecuadamente, en el momento justo, optimizando y maximizando los recursos. El análisis se centrará en los procesos de selección, contratación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.

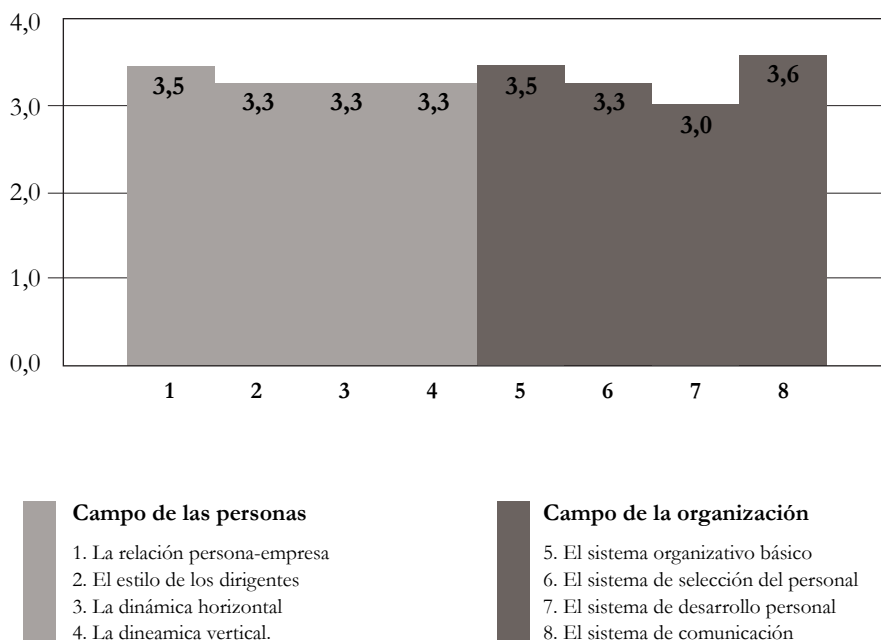
Medio ambiente

Como se dijo antes, se acogió la propuesta de Heberto Mahon, de medir el “Medio Ambiente de la Organización” para un análisis más completo y acertado. En términos generales, al aplicar

la guía se observó un ambiente organizacional propicio (Figura 1), ya que se obtuvo un 85% de aspectos positivos, es decir está ubicado en la zona libre de riesgo o aceptable. Sin embargo, es necesario aclarar qué pasa con el 15% de deficiencia y considerar que el crecimiento acelerado de la Escuela y sus perspectivas, pueden, en un futuro cercano, favorecer la incidencia de estos aspectos desfavorables y convertirlos en un obstáculo para el logro de los objetivos. Asimismo, se debe evaluar la diferencia en los resultados por grupo.

Por lo anterior, se hace indispensable observar y analizar la valoración que los participantes dieron a cada campo, mirar su incidencia en el ambiente e identificar si puede llegar a alcanzar niveles perturbadores para la Escuela y si es el caso tomar las medidas correctivas y preventivas pertinentes.

Figura 1
Cuantificación general del medio ambiente por campo y punto clave.
Escuela de Nutrición y Dietética 2004



Campo de las personas: Cuando las personas creen que su trabajo tiene sentido, se conectan con sus niveles más profundos de intuición y creatividad, lo cual es beneficioso para ellas y la organización de que forman parte (Barrett, 2001: 36). El resultado general de este campo no se encuentra en una franja considerada de riesgo, pero es importante analizar por qué los resultados no son consistentes para todos los grupos y buscar la forma de llevar a un nivel conveniente a todas las personas, en beneficio de la Escuela de Nutrición y Dietética.

En general, la relación persona-Escuela fue el aspecto mejor evaluado, pues se encuentra en lo que Mahon llama una zona aceptable. Es evidente el alto grado de identificación del grupo de colaboradores con la Escuela, ya que se expresa orgullo y alta disposición para defenderla de la crítica destructiva. Este aspecto fue claramente identificado durante las entrevistas: "...después de llevar a cabo este proceso yo quiero trabajar aquí", afirma la entrevistadora, después de su labor, explicando que: "se nota que la gente quiere mucho su trabajo y a la Escuela" (Diario de campo de la entrevistadora).

Las personas están motivadas por la Escuela y por el trabajo y ven los resultados como propios, lo cual tiene incidencia directa sobre el cuidado y optimización de los recursos, tal como se puede apreciar en frases como: "Se está creando una cultura de: apagar la luz, uso racional del agua,... en los salones, dar correcto uso a los equipos, dejar la puerta cerrada,... es todo un proceso y estamos mejorando cada día, poco a poco" PO03.

La valoración que tienen las personas de que el trabajo realmente les retribuye lo que esperan, es el ítem con menor calificación en este campo. Por lo tanto, es importante que la Dirección comprenda que hay personas que se entregan de lleno al trabajo, mientras que hay otras a las que, aparentemente, poco les preocupa. Estas últimas son las que merecen el máximo de atención, pues, bien dirigidas, es posible lograr un mayor aprovechamiento de su potencial. Los

grupos con menor valoración de las situaciones que refleja este ítem son: personal de Apoyo, secretarías y profesores de planta.

Otro elemento evaluado en este campo es el estilo de los dirigentes, es importante aclarar que cuando se habla de dirigente no necesariamente se habla del líder. Durante décadas, la palabra liderazgo se relacionó con los cargos directivos pero, en los últimos veinte años, se trazó una distinción entre ambos: ejercer liderazgo incluye ofrecer una visión y movilizar a un grupo por medios no coercitivos, mientras que al dirigente se le pide que actúe, que decida, que defienda la empresa como lo haría su dueño, es quien ante los problemas, "pone el pecho" y los detiene, ya que obviamente no debe derivar los problemas hacia arriba (Heifetz, 1997: 36).

En las entrevistas, se encontraron testimonios como: "... en este momento, la dirección me parece que es muy buena, sobre todo por la persona que está a cargo, sabe resolver muy bien los problemas que van surgiendo, sabe para dónde quiere llevar la Escuela, sabe qué puede hacer..." E01. En general, los colaboradores identifican a la Directora como gerente integral, mientras que los demás jefes no son percibidos así, sino que se consideran administradores.

Se recuerda que desde el inicio de la presentación de hallazgos, se mencionan las diferencias entre los grupos evaluados lo que, nuevamente, se hace evidente en la descripción del ambiente organizacional para los profesores de planta, estudiantes y directivos, el estilo de los dirigentes es más positivo, en contraste con el personal de apoyo, secretarías y profesores ocasionales, quienes encuentran carencias en este aspecto.

En cuanto al respaldo que sienten los colaboradores por parte de la Dirección, lo encontrado, tanto en la cuantificación de la guía como en las entrevistas, confirma las dos tendencias presentes: un grupo se siente respaldado, mientras que otro grupo, en menor proporción, se siente perseguido. Las respuestas dadas por los participantes corresponden, en alguna medida, con la percepción de la Directora, quien describió

el sentimiento contradictorio que percibe que genera en sus colaboradores. Sin embargo, en el proceso investigativo no se analizaron los fundamentos para esta percepción, por ello sólo se describen como parte de las condiciones presentes en el medio ambiente organizacional y que deben intervenir para estimular la generalización de aquellas más favorables para el logro del futuro deseado.

Otro aspecto importante, detectado en las entrevistas, lleva a pensar que en la Escuela puede existir “permeabilidad organizacional” (Mahon, 1992: 103), es decir, “desde abajo va penetrando hacia arriba el deterioro de la autoridad”. Esto puede darse por dos razones: que los mandos medios no asumen su papel completamente, o que la Dirección les resta autoridad al atender directamente asuntos que no le competen.

La investigadora percibió que existe un poco de ambas situaciones (mandos medios que no asumen su papel y Dirección que se salta los conductos regulares) lo cual puede estar relacionado con el perfil de algunos dirigentes (jefes o coordinadores), lo que se expuso ampliamente en la parte de estructura y que puede resumirse en la falta de herramientas gerenciales y el conocimiento parcial de las políticas y normas de la Universidad. Esto puede estar generando dudas en el momento de tomar decisiones y en la forma de afrontarlas.

Igualmente, otros aspectos que pueden incidir altamente en esta situación son: no contar con políticas definidas para la Escuela, la falta de claridad en algunos procesos para poder delimitar las acciones y responsabilidades de quienes intervienen y quienes coordinan. Esta observación se basa en testimonios como los siguientes: Hay cosas con las que uno no está de acuerdo, uno sabe que no son idea de la Directora, pero X le dice a uno que es orden de la Dirección para que uno las haga.” PP01. “La directora te dice que hagas algo, uno lo hace, claro. Pero resulta que la jefe directa de uno no lo sabe y cree que estamos perdiendo tiempo...” S04.

Continuando con el análisis, en el campo de las personas se observan grupos al mirar la organización desde arriba. Estos grupos se mueven especialmente por los “valores” que los guían, y se hacen más fuertes cuanto más arraigados y conocidos sean dichos valores.

En general, se comparten valores como la excelencia académica y docente, la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso social. Pero se detectó, en los grupos de secretarías y personal de apoyo, que parecen tener una guía diferente pues los valores que los mueven son: la calidad humana, el respeto y la amistad, entre otros. Esto hace que la Escuela se mueva bajo dos guías de acción diferentes.

Campo de la organización: Este campo hace referencia a algunos aspectos inherentes a la administración del talento humano en la Escuela de Nutrición. La organización se concibe como un conjunto de sistemas: el organizativo básico, el de selección de personal, el de desarrollo de personal, y el sistema de comunicación. En términos generales, se observó que los diferentes puntos clave se encuentran en lo que Mahon denomina zona aceptable, llamando la atención la posición del sistema de desarrollo del personal en el límite entre el riesgo y lo aceptable.

La Escuela no tiene un proceso de inducción que asegure la introducción del personal nuevo a la Escuela y a la tarea, ni que se actualice en la medida en que el desarrollo de las actividades se lo exige. El análisis realizado sobre los procesos institucionales coincide con la percepción general de este punto clave que es considerado el más débil de todos los evaluados, como se puede observar en la Figura 1.

Al analizar la valoración en cuanto al proceso de inducción del personal, con excepción de los estudiantes, los demás grupos lo calificaron muy cerca al límite de riesgo, incluido el grupo de profesores ocasionales, lo cual es consistente con el análisis documental y la observación participante. Es importante, además, definir un proceso de reinducción que asegure que el personal que

se vinculó en los últimos años, se sienta parte de la Escuela y la Universidad y conozca sus funciones y procesos.

En cuanto a la capacitación, el grupo directivo lo valoró en el rango entre riesgo y alto riesgo, lo cual puede tener alguna relación con lo observado por la investigadora acerca de la falta de herramientas por parte del personal directivo para desarrollar sus actividades; sin embargo, este aspecto no se abordó en las entrevistas. Los demás grupos expresaron, en la encuesta, que se les brinda capacitación en un nivel aceptable, cercano al riesgo; no obstante, en las entrevistas los grupos declararon recibir apoyo para la misma.

Bajo la perspectiva de Mahon, la estructura organizacional, las funciones y las políticas hacen parte del sistema organizativo básico, que también es evaluado en este campo. Al aplicar la guía de medición, el resultado general estuvo en la zona aceptable, identificándose aspectos contradictorios y otros en concordancia con el resultado de las entrevistas y la percepción del grupo investigador, lo cual motiva el siguiente análisis.

Exceptuando a los estudiantes, los demás grupos consideraron tener un adecuado conocimiento de la estructura de la Escuela, lo cual ubica el resultado del test en un rango aceptable. Es posible que la baja valoración que los estudiantes le dieron a este aspecto tenga sus orígenes en la diferencia que existe entre lo formal, y la manera como realmente funciona desde la estructura la Escuela. Al cruzar estos resultados con la imagen que cada grupo tiene del organigrama se ratifica la estructura informal sobre la formal.

En general, el ítem más cercano a la zona de riesgo para el sistema básico organizativo fue el relacionado con la agilidad en las decisiones y comunicaciones, y la presencia de contradicciones. Al comparar este resultado con las entrevistas por grupo se observó coincidencia, pues en cada uno hubo quienes dijeron que no siempre se dan cuenta de la información de manera oportuna o que lo hacen por medio de terceros.

El sistema de comunicaciones comprende el proceso desde el emisor hasta el receptor, incluyendo el mensaje y su canal de emisión. En términos generales, los grupos calificaron el sistema como aceptable. En contraste, se afirmó en las entrevistas, que existen medios adecuados en cantidad y tipo. La debilidad se encontró en la utilización de éstos, pues se manifestó que se emite la información, pero ésta no siempre es oportuna y en algunas ocasiones no se verifica si el mensaje llegó y si fue entendido correctamente: "... no todos tenemos acceso a Internet en la casa y un correo enviado a las 11 p. m., difícilmente ha sido leído por todos antes de las 12 del medio día., sobre todo si tenemos clases" PP04.

De igual forma, es necesario evaluar las tres formas como se pueden manifestar las comunicaciones: formal, informal y rumor. Se identificaron diferentes medios de comunicación formal, tales como: verbal directa, reuniones de Escuela, de currículo e informativas, comunicados escritos: correo electrónico, memos, circulares, cartas, boletín y, en menor medida, se mencionaron las carteleras.

En cuanto a la información de tipo informal, entendida como información real que llega al receptor por parte de un emisor o canal no adecuado, no fue percibida por todos los grupos, pero algunos hicieron referencia a la "filtración de información", es decir, que hay decisiones e información que se conocen antes de hacerse oficiales, como síntoma de esta situación: "Hay veces que me doy cuenta de decisiones que tienen que ver conmigo, primero por otras personas, me cuentan" AA01. "No siempre se me informa oportunamente de las cosas que me afectan directamente" D04, lo cual, puede generar malestar en el personal e, incluso, afecta negativamente el ambiente, pues la información divulgada en un contexto inadecuado y por la persona que no le corresponde, puede dar lugar a malos entendidos. El llamado a las directivas de la Escuela es a mantener canales de comunicación, adecuados y oportunos.

De otro lado, en la guía de “medición del ambiente” se preguntó por la claridad de las tareas y quiénes son sus proveedores y clientes internos. La valoración de directivos y estudiantes fue totalmente positiva, y hubo una escala un poco menor, pero también positiva, para los profesores de planta. Los grupos de secretarías, apoyo administrativo y profesores ocasionales, dieron una valoración más cercana al límite de riesgo.

Otro elemento que hace parte del campo de la organización es la selección de personal, éste se convierte en un punto clave en la medida en que es la forma inicial de garantizar que las personas adecuadas estén en el cargo preciso para desarrollar las actividades requeridas y así alcanzar los objetivos organizacionales. Bajo este proceso se trata de elegir a la persona más apta para realizar el trabajo y para la organización.

La selección del personal en la Escuela de Nutrición y Dietética, está definida por los procesos universitarios, y el alcance de la competencia de la Escuela en su selección tiene una relación directa con el tipo de vinculación del personal. Es así como hay mayor incidencia en aquellos cargos para desarrollo de actividades transitorias como supernumerarios, profesores ocasionales y de cátedra, mientras que en la selección de personal para cargos de planta, se rige por los procesos de concurso de méritos. Dichos concursos implican altos requisitos para el medio, tales como: segunda lengua, estudios de Maestría y Doctorado, que limitan el acceso, pues no se cuentan con estos perfiles, y es común que las convocatorias se declaren desiertas.

La valoración dada a la frase: “en cada puesto de trabajo está la persona justa”, con excepción del grupo de estudiantes, quienes la ubicaron en la escala máxima, los demás consideraron este aspecto muy cercano al límite de riesgo, y hay que resaltar la valoración de los directivos en el rango de riesgo alto. Aquí es muy importante cuestionar precisamente a quienes seleccionan y asignan cargos, porque consideran que ésta es una debilidad. Sin embargo, en el presente estudio no se profundizó en estas afirmaciones. Al

observar las entrevistas, este aspecto es manifestado por el grupo de directivos con afirmaciones como: “...Aquí hay muchos extremos, veo gente muy sobrada, de muy alto perfil y muchos, más que los que hay de alto perfil, de muy bajo perfil, cuidándose muchísimo, muy cautelosos, no sé si eso tenga que ver con su vinculación” D03.

Llama la atención, el hecho de que el grupo de estudiantes valoró en el límite de riesgo el ítem que habla sobre la capacidad de los dirigentes en general, aspecto del cual no se encontró referencia en las entrevistas. Sin embargo, en el análisis documental se identificó ausencia de procesos para el seguimiento del desempeño del personal, exceptuando el de los profesores, y en diferentes espacios se han cuestionado las herramientas que existen para evaluarlos, como el formato cuantitativo definido por la Universidad para que los estudiantes evalúen los cursos y docentes.

Conclusiones

Las versiones de la realidad que se generaron no pretenden ser conclusiones definitivas sino lograr una mayor comprensión de la realidad de la Escuela de Nutrición y Dietética, desde el punto de vista de sus actores. Estos resultados se consideran aportes importantes para la visualización del futuro y la generación de un plan de desarrollo, con el respaldo organizacional y un grupo humano fortalecido y comprometido en hacerlo realidad.

Se observan dos tendencias en cuanto a la percepción que los diferentes estamentos tienen de la Escuela de Nutrición y Dietética. La primera, está alineada con la documentación analizada y corresponde a lo manifestado por las directivas; a esta tendencia pertenecen gran parte de los profesores de planta y algunos ocasionales. La segunda tendencia se caracteriza por tener conocimientos parciales de la organización y el papel que juega cada uno en el logro de objetivos institucionales; en esta tendencia predominan los entrevistados de grupos como

secretarías, personal de apoyo administrativo y parte de los profesores ocasionales. Por lo tanto, es necesario hacer que los esfuerzos de todos se orienten hacia un mismo objetivo, para que la Escuela sea “una”.

La concepción de organización, de lo que se ofrece y para quién, es confusa para los grupos que hacen parte de la Escuela y por ello no es posible asegurar que los esfuerzos de todos estén orientados al mismo fin. Las directivas tienen la responsabilidad de concentrar las fuerzas del grupo para que se logren los resultados esperados.

Según lo encontrado en el estudio, la Escuela de Nutrición y Dietética tiene una estructura (en el sentido amplio del concepto) con limitaciones para apoyar y facilitar el desarrollo institucional, la cual puede constituirse en un obstáculo. Se debe evaluar la pertinencia de la estructura real en relación con la transformación curricular y el desarrollo y crecimiento actuales, así como resolver la saturación de tareas y funciones de los cargos. La nueva estructura debe responder a las necesidades y proyectarse a lo que será la visión compartida, para el periodo siguiente.

Los componentes del ambiente organizacional, identificados por los grupos, mostraron un rango favorable para la definición y el logro de una visión compartida. Sin embargo, considerando el aumento del número de personas que interactúan en la Escuela, el mayor alcance de los proyectos, el posicionamiento en el nivel local, así como su presencia regional y nacional, es necesario intervenir aquellos aspectos que se detectaron con alguna incidencia negativa sobre el ambiente organizacional, porque pueden llegar a influir en forma desfavorable en el comportamiento de las personas, y por ende, en los resultados.

Aunque no existe un estilo gerencial ideal, pues el entorno cambiante y las condiciones propias de la organización exigen flexibilidad y cada situación y actor requiere un comportamiento específico del líder; en el caso de la Escuela se detectaron aspectos favorables en la Dirección. El reto es gestionar y construir la estructura organizacional que se requiere para desarrollar la estrategia e impulsar el grupo humano para alcanzar la visión de convertir la Escuela en Facultad.

Referencias

- ANDER, Egg Ezequiel (1985). *Técnicas de investigación social*. 20 Ed. Buenos Aires: Humanitas.
- APUNTES (2003). *El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional*. [Sitio de internet] Disponible en: www.lafacu.com/apuntes/empresas. Acceso enero 2003.
- BARRETT, Richard (2001). *Liderando el alma de las empresas: Cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Traducción Julián Massaldi Fuchs. 1° ed. en español. Buenos Aires: SMS Editores.
- BLAIR, Dario. citado por Jiménez, Liliana (2002). *Diagnostico Organizacional Modelo Molecular*. Maestría en Desarrollo. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. En prensa.
- DRUCKER, Peter, citado por David, Fred (1988). *La Gerencia Estratégica*. Traducido Eduardo Calado. 3° ed. Bogotá: Legis.
- GLASSER, B. y Strauss, A. citado por Taylor, Steven J., Bogdan, Robert (1998). *Ir hacia la gente. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.

HEIFETZ, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles: Propuestas para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles*. Traducido por Jorge Piatigorsky. Primera ed. Buenos Aires Argentina: Paidós.

MAHON, Heberto (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. Buenos Aires Argentina: Javier Vergara Editor.

MARKIDES, Constantinos (2000). *En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Edición especial Bogotá: Norma.

PORTER, Michael. En Markides, Constantinos (2000). *En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Edición especial Bogotá: Norma.

SALLENAVE, Jean Paul (2002). *La gerencia Integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Edición especial Bogotá, Norma.

TAYLOR, Steven J., Bogdan, Robert (1998). *Ir hacia la gente. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.

THOMPSON, Arthur y Strickland AJ (2001). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. 11° ed. México: McGraw-Hill Latinoamericana.

TORO, Alvarez Fernando (2001). *El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín Colombia: Cincel.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (2003). *Acuerdo Superior 255 de marzo de 2003. Por el cual se expide el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (2002). *Estatuto General. Acuerdo Superior No. 1 de 1994*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (1993). *Acuerdo Superior 238 de 1993. Por el cual se establece la estructura administrativa de la Escuela de Nutrición y Dietética*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (1981). *Acuerdo Superior No. 7. Por el cual se suscribe la Escuela de Nutrición y Dietética como dependencia de la Universidad de Antioquia*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (2004). *Escuela de Nutrición y Dietética. Portafolio de servicios*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA Escuela de Nutrición y Dietética (2003). *Perfil de los administradores*. [Sitio de Internet] Disponible en: <http://pijaos.udea.edu.co>: Acceso noviembre de 2003.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (2002). *Estatuto General. Acuerdo Superior No. 1 de 1994*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Escuela de Nutrición y Dietética (2002). *Proyecto Educativo*. Medellín.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Escuela de Nutrición y Dietética (2000). *Plan de desarrollo*. Medellín.