

*Pasquaré, Claudia Gabriela; Lucaioli, Cecilia; Zubini, Mariana;
Menichelli, Fernando Manuel*

EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR: UNA EXPERIENCIA

X Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores
Universitarios en Recursos Humanos y III Jornadas
del Cono Sur

Agosto de 2005

*Pasquaré, C. G., Lucaioli, C., Zubini, M., Menichelli, F.M. (2005). El
impacto de la cultura organizacional en la recolección de datos en la
Universidad Nacional del Sur: Una experiencia. X Jornadas
Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios en Recursos
Humanos y III Jornadas del Cono Sur. Tandil. En RIDCA. Disponible
en: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5677>*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RECOLECCION DE DATOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. UNA EXPERIENCIA

*PROYECTO GRUPO DE INVESTIGACION La importancia del clima organizacional
como factor que afecta tanto a las políticas de recursos humanos como al
desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur
(24/CZ10)*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Autores

Cra. Claudia G. Pasquaré

Cra. Cecilia Lucaioli

Cra. Mariana Zubini

Lic. Fernando Menichelli

ABSTRACT

Vivimos en organizaciones y tenemos que relacionarnos con ellas. El entendimiento de las variables culturales organizacionales, resulta necesario para descifrar lo que ocurre en ellas y para individualizar aspectos prioritarios de su análisis.

Según E. Schein el término cultura debería reservarse para el nivel mas profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que ella tiene de sí misma y de su entorno.

Esta variable debe ser considerada a la hora de diseñar estrategias de abordaje en trabajos de investigación.

La influencia de la cultura en trabajos de campo puede generar distinto impacto en los resultados que se buscan obtener, cobrando mayor relevancia a medida que la investigación se acerca a aspectos relacionados con los comportamientos y a factores reconocidos por los informantes como propios.

La experiencia obtenida en el trabajo de campo efectuado en el marco del proyecto de investigación de referencia, está alineado con lo dicho ya que se pudo observar cierta reticencia del personal objeto de estudio a brindar la información solicitada debido a razones aparentemente atribuibles a factores culturales propios de organizaciones públicas cuya estructura de poder es la meritocracia.

INTRODUCCION

El proyecto de investigación surge como consecuencia de la inquietud que el equipo ha tenido y tiene sobre la mejora de un entorno laboral que le es propio; pretendiendo, a través de sus aportes, proporcionar líneas de análisis de problemáticas atribuibles a nuestra disciplina de estudio aplicadas a la organización donde el grupo desarrolla su ejercicio profesional.

Uno de los aportes que pretende brindar el proyecto radica en el análisis novedoso de las relaciones propuestas. Si bien existen investigaciones que han estudiado el clima organizacional como variable interpuesta entre los estilos de liderazgo y la motivación y la satisfacción laboral no se han detectado investigaciones que vinculen al clima organizacional con las políticas de recursos humanos y la evaluación de su impacto en el desempeño del personal.

Otro aspecto que hemos considerado inédito es el ámbito de aplicación de la presente investigación. Los paradigmas existentes sobre las limitaciones de las organizaciones públicas en cuanto a gestión de recursos humanos hicieron que no existan en el ámbito de las universidades nacionales antecedentes de estudios de este tipo.

Es importante tener en cuenta que nuestro objeto de estudio presenta ciertas particularidades que, de no ser tenidas en cuenta a la hora de llevar a la práctica lo planificado en un proyecto de investigación, puede llevar a conclusiones falaces.

A la hora de decidir la elección de organizaciones burocráticas públicas como objeto de estudio - y por ende fuente de información de una investigación- es pertinente considerar las particularidades de este tipo de entidades.

Las burocracias desde un punto de vista descriptivo presentan características adicionales ya que incluyen consideraciones específicas respecto de la actitud de los miembros y de los fundamentos racionales del sistema.

El proceso de formalización intenta ofrecer una representación explícita de las conductas esperadas de los miembros pero, a diferencia de lo que ocurre en los modelos burocráticos, ello no implica admitir que solamente dichas normas pueden utilizarse en los hechos para explicar las decisiones individuales, ni que las regulaciones formales aseguren por sí mismas la racionalidad del sistema. Las organizaciones para desarrollarse necesitan que su propio sistema de operación incluya cierto grado de flexibilidad y posibilidad de adaptación, ello requiere promover y preservar las capacidades de iniciativa e innovación de sus miembros, en lugar de mantener un rígido control sobre la aplicación de los procedimientos definidos por sus estructuras internas.

El bajo grado de desarrollo de dicha capacidad es una característica distintiva de las organizaciones burocráticas y con referencia a ello Michel Crozier ha señalado que: " de todas maneras, en cualquier organización se encuentra con igual fuerza la tendencia a escapar de la realidad. Es una tentación a la que todas las organizaciones sucumben por lo menos parcialmente, y corresponde con exactitud al fenómeno burocrático que hemos tratado de definir... En la mayor parte de los casos, sin embargo, esa conducta huidiza no llega muy lejos. La organización está sujeta a una multitud de informaciones que la ponen al tanto de las consecuencias de lo que se haga y la obligan a mirar de frente sus errores y rectificarlas".

Debemos reconocer que las organizaciones públicas y la administración son algo más que organizaciones. Son entidades alentadas e impulsadas por actores políticos y

creadas para lograr metas políticas. Por consiguiente cualquier evaluación que se haga de ellas, no debe contemplar sólo valores relativos a la organización como tal sino también valores políticos. Esto crea una grave dificultad: no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos.

La organización burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores. Los modelos de actividad burocrática a que obedece, como ser la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizados que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno. Cuando una regla no permite efectuar las actividades prescriptas de manera adecuada la presión así disfuncional no concluye con el abandono de la regla sino, por el contrario, en su amplificación y su fortalecimiento.

Es destacable el carácter relativo de la influencia que es factible ejercer a través de las estructuras organizativas. Este enfoque supone que las conductas no pueden explicarse como una reacción directa a estímulos externos y menos aún que las respuestas están determinadas solamente por las tecnologías o las formas organizativas existentes. La explicación debe incluir variables intermedias, como la percepción de la realidad, su definición particular de la realidad por parte del agente, su definición particular de la situación, los significados que los miembros atribuyen a las disposiciones de estructura y los motivos personales que intervienen en cada situación.

Si nos referimos al conjunto de organizaciones, organismos e instituciones que constituyen la administración del estado en sus distintos ámbitos y las consideramos como unidades estables que comparten una historia y una experiencia de forma continuada, entonces podríamos hablar de la **cultura de la administración pública**. Incluso dentro de ésta podemos encontrar sectores o ámbitos específicos de la administración con subcultura propia.

" Cada cultura... se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas de cómo estas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas. Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos" (Handy, 1985, P11.)

La cultura en la administración pública está conformada por un conjunto de subculturas que comparten diversas claves o asunciones basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades; siendo los procesos lógicos, secuenciales, analíticos y despersonalizados de la gestión aquellos que configuran su imagen más visible.

Comparten la forma de distribución del poder que emana de la función que se ejerza o de la posición que se ostente, y las formas de motivación e incentivación que estarán sustentadas en el orden, la previsión, la seguridad y el estatus.

Nuestra experiencia se ha visto influenciada por estos y otros aspectos relativos a las características particulares de nuestro objeto de estudio: la Universidad Nacional del Sur.

Es por ello que el **objetivo del presente trabajo** es:

Analizar el impacto de la cultura organizacional en la recolección de datos en proyectos de investigación sobre la Universidad Nacional del Sur.

NUESTRA EXPERIENCIA

Lo realizado

En el marco del Proyecto de Investigación debemos desarrollar tres líneas de análisis, las cuales nos han llevado y llevarán a realizar distintos tipos de recolecciones de datos. Una de estas líneas está referida a la necesidad de evaluar el desempeño del personal objeto de estudio.

Debido a que la evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación a las responsabilidades del puesto, fue vital conocerlas para poder definir claramente las dimensiones que se evaluarían como indicativas del mismo.

Se mantuvieron entrevistas con la Directora General de Personal y el Secretario General Técnico de la Universidad con el objeto de obtener información respecto al marco normativo que eventualmente contenga las descripciones de los puestos.

De dicho análisis resultó que en este ámbito no existe una descripción clara y detallada de los puestos administrativos que sirva a los efectos de nuestra investigación.

Por tal razón, se debieron realizar previamente las Descripciones de los Puestos objeto de estudio.

Para este caso, donde la estructura administrativa de la Universidad se divide en múltiples niveles, se decidió realizar descripciones sectoriales y por categorías a través de un cuestionario de descripción de puestos que fue completado por el/los ocupantes de los mismos cuya cantidad se definió a través de muestreo.

Los resultados

Análisis cuantitativo

Los cuestionarios fueron distribuidos de la siguiente manera:

Puestos a describir	DIRECCION	SECRETARIA	DEPARTAMENTO	TOTAL
Categoría 11	4	0	1	5
Categoría 10	8	8	21	37
Categoría 9	8	4	9	21
Categoría 8	5	4	11	20
Categoría 7	9	3	16	28
Categoría 6	3	2	7	12
Categoría 5	7	4	29	40
TOTAL	44	25	94	163

Resumen de resultados obtenidos.

Cantidad de cuestionarios distribuidos: Ciento sesenta y tres (163)

Cantidad de cuestionarios recolectados: Cincuenta y ocho (58), que representa el 36% del total distribuido, de acuerdo al siguiente detalle:

	CUESTIONARIOS DISTRIBUIDOS				CUESTIONARIOS PROCESADOS			
	DIR.	SEC.	DEP.	TOTAL	DIR.	SEC.	DEP.	TOTAL
Categoría 11	4	0	1	5	2	0	0	2
Categoría 10	8	8	21	37	5	5	1	11
Categoría 9	8	4	9	21	6	2	2	10
Categoría 8	5	4	11	20	2	3	2	7
Categoría 7	9	3	16	28	4	1	3	8
Categoría 6	3	2	7	12	3	2	0	5
Categoría 5	7	4	29	40	3	3	9	15
TOTAL	44	25	94	163	25	16	17	58

Análisis cualitativo

Al realizar esta primer aproximación al campo de trabajo, encontramos obstáculos en la concreción de nuestro objetivo.

Observaciones tales como:

- Manifestación de sobrecarga de trabajo.
- Influencia de distintos sectores de poder político (miedo)
- Desconocimiento de líneas de autoridad formales
- Dilación de los tiempos de entrega previamente pactados formalmente.
- Desconfianza sobre los objetivos reales de la investigación.
- Falta de compromiso de la comunidad universitaria.
- Problemas de comunicación sectoriales.
- Carencia de competencias suficientes para responder el cuestionario.

Estas observaciones, aunadas a los resultados concretos presentados en el análisis cuantitativo, nos permitieron percibir la existencia de otras variables que no habían sido tenidas en cuenta hasta el momento y que constituyen el problema planteado en este trabajo.

NUESTRAS REFLEXIONES

Tales obstáculos y resistencias por parte del personal administrativo de la organización, nos llevaron como equipo de investigación a hacer una primera interpretación de tipo lineal en relación a la causalidad de dicho fenómeno observado, reflexionando inicialmente sobre aspectos técnicos-metodológicos del procedimiento e instrumento de recolección de datos para luego concluir en que este primer resultado poco alentador podría tener su origen en aspectos de la cultura organizacional.

Fue en ese momento en el cual comenzamos a tratar de dirimir las diferencias más sutiles entre clima y cultura organizacional.

Payne y Pugh sugieren que " El clima es la valorización de los elementos de la cultura en un momento dado y que sirve como un indicador que nos permite detectar si la orientación de la cultura es o no adecuada".

El clima se refiere a una percepción común de los individuos ante una situación. El clima organizacional puede ser gestionado y modificado de manera sencilla mediante la implementación de acciones promovidas desde los altos niveles de la organización a fin

de influir positivamente en los desempeños de los individuos y de la organización en general.

Profundizando en el análisis de las experiencias vividas por los integrantes del grupo, se pudo pensar en diferentes causalidades que podrían estar coactuando en la emergencia de los primeros obstáculos en la implementación de la técnica.

Bajo la teoría de Edgard Morín entendemos que el fenómeno organizacional es complejo y multivariado. Frente a la trivialización de los sistemas, es importante distinguir diferentes concepciones paradigmáticas al momento de posicionarse con relación a la concepción científica que sustenta una investigación. Como consecuencia de ello, el intento del grupo es destacar las variables estipuladas en la hipótesis sin ignorar las que pudieran estar afectando de forma conjunta.

En un primer momento en el proceso de investigación funcionamos actuando desde los conceptos y creencias del paradigma positivista clásico, considerando una causalidad de tipo lineal, determinista, buscando un conocimiento objetivo, forzando un marco de certidumbre que nos permita disminuir nuestra ansiedad como grupo inexperto de investigación.

A partir de reflexionar en relación a conceptos epistemológicos, ligándolo a nuestra vivencia concreta como equipo, comenzamos a correr del lugar en el cual estábamos, hacia contextos más inciertos y poco determinados considerando la necesidad de un abordaje en el cual se entienda la producción de conocimiento como policausal.

Enumeramos sólo algunas de las variables que entendemos están interviniendo:

- En relación a lo social, un contexto turbulento frente a la realización de obras de infraestructura edilicia en un sector residencial de la ciudad.
- Dimensión legal, la nueva legislación para el personal universitario pronta a implementarse.
- Distintos grupos de poder emergentes.
- La creación e implementación de un nuevo departamento académico
- Nuevas políticas relativas a la gestión del personal.
- Cultura y Clima (conceptos difíciles de delimitar)
- Liderazgo formal vs. informal
- Canales de comunicación interna ineficientes.
- Cambios de tecnología en la información propiciadas por el Ministerio de Educación.

No obstante lo expuesto, al considerar que la **cultura influye en todos los aspectos anteriormente mencionados**, nos detendremos a recordar algunos conceptos importantes referidos a ella.

Un entendimiento más profundo de las variables culturales organizacionales, resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ella, sino lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo. La cultura y la socialización son los aspectos más centrales de la conducta de los individuos, de los grupos y de la propia organización como entidad total.

La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el manual de la organización. Sin embargo tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros; es decir es intangible pero observable.

Según Edgar Schein, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque, repetida y adecuadamente, llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura pero no la esencia misma de ella.

A MODO DE CONCLUSION

La organización se encuentra frente a un contexto que le marca la necesidad de un cambio, evidenciándose un desajuste entre los tiempos internos de ella y el tiempo demandado cronológicamente por estos cambios.

La universidad se encuentra en un momento de alta resistencia hacia los cambios que se le exigen. No pudiendo ubicar el conflicto en el seno de la organización, sino percibiendo que es algo impuesto desde afuera y sin ser algo ocasional sino una nueva forma de funcionamiento del medio en el cual se encuentra inserta y la constituye, ya que la misma nace para responder a necesidades sociales.

Como misión docente y como investigadores se demanda productividad a nivel científico.

Nuestro objeto de estudio es la universidad, partimos del supuesto que como organización destinada a la producción de nuevas ideas y de conocimiento sería más permeable que cualquier otra institución. Por el contrario lo que se evidenció hasta el momento es una alta resistencia no exteriorizada explícitamente.

Se expresó por parte de los diferentes actores organizacionales la aceptación del proyecto y su pronta viabilización, sin embargo, en términos fácticos se encontró la no participación o deficitaria participación y compromiso en la concreción de la tarea propuesta. En algunos sectores llegó a ser vivida con un carácter persecutorio.

Es en ese momento que pudimos pensar que investigábamos una organización con historia. Y nuestro estudio podría pecar de pragmático y sincrónico sin poder dar cuenta de numerosos aspectos por faltarnos la visión diacrónica y política de la organización estudiada.

Entendimos que teníamos dos posiciones como grupo de investigación: ser reproductores de un orden instituido ejecutando la demanda institucional sin dar cuenta del conflicto y, en consecuencia, negarlo no produciendo verdadero conocimiento científico; o tomar una posición de mayor compromiso buscando dar cuenta del conflicto y que el mismo sirva para el crecimiento organizacional y como grupo de investigación, pudiendo ser un grupo subjetivizado activo y productor del cambio social organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Schein Edgard , LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO, Ed. Plaza y Janes.1988
- Silva Vázquez, M. "EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES ", 1996 Internet.
- Chiavenato Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Colombia 1999 , Pág. 637
- Rodríguez Fernández Andrés, LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Ed. Tecnos 1995
- Fernández Escalante Fernando M. , DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS. Ediciones Macchi 1973
- Varo Jaime, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS SANITARIOS. UN MODELO DE GESTIÓN HOSPITALARIA. Ed. Diaz de Santos 1993
- Davis y Newstrom, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, México.

- Dr. Tubán Félix, Reynaldo, MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES, Internet.
- Palomino Mariselli, Rogger, CLIMA ORGANIZACIONAL, Consultora: Ser Humano y Trabajo, Internet, 2001.
- Dessler, Gary, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, México, 1979.
- Gonçalves, Alexis, DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, Internet.
- Hall, R., ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS, México, 1996.
- Hunt, John, LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA, España, 1993.
- Aldo Schlemenson, ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y EMPRESA UNIPERSONAL.

AUTORES

Cra. Claudia Pasquaré

CONTADOR PUBLICO, Universidad Nacional del Sur. Alumna Departamento de Graduados. Carrera Magíster en Administración. Plan de tesis aprobado.

He realizado diversos cursos, seminarios referidos a gestión de recursos humanos y gestión y administración de servicios de salud.

PROFESOR ADJUNTO, ORDINARIO, CON DEDICACIÓN SEMIEXCLUSIVA (por concurso) a cargo de la Asignatura: “Administración de Personal” de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la U.N.S.. Período: 01 de Noviembre de 2000 a la actualidad.

PROFESOR ADJUNTO, ORDINARIO CON DEDICACIÓN SIMPLE (por concurso) a cargo de la Asignatura “Relaciones Industriales” de la carrera Ingeniería Industrial de la UNS. Período: 15 de Marzo de 2004 a la actualidad.

DIRECTORA DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN del proyecto aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Sur, llamado: “La importancia del clima organizacional como factor que afecta tanto a las políticas de recursos humanos como al desempeño del personal administrativo de la U.N.S”.

DISERTANTE en múltiples actividades formativas en temas relacionados con conducción de personal y gestión de recursos humanos principalmente.

DIRECTORA DE LAS SIGUIENTES TESIS DE GRADO en la carrera Licenciatura en Administración, Universidad Nacional del Sur:

- “El perfil del instructor de Residencias Médicas”. Autora: Lic. Karina Montero
 - “Auditoría de imagen de recursos humanos: una herramienta para determinar si se cumplen las expectativas. Caso PBB-Polisur(Bahía Blanca)”. Autor: Lic. Pablo Duranti.
 - “Detección de necesidades de capacitación en el personal del área operativa en Disco S.A. Bahía Blanca”. Autora: Lic. Alexia Postemsky.
 - “ Gestión por Competencias en el Hospital Interzonal “Dr. José Penna”.Un Modelo de Evaluación del Desempeño para el Sector de Enfermería”. Autora: Lic. María Jesús Stancatti.
 - “Clima laboral en tiempos de crisis: Estudio comparativo de tres supermercados de Bahía Blanca. Estrategias de intervención aplicables.” Autora: Lic. Karina Pecci.

JEFA DE DEPARTAMENTO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO., Hospital Municipal de Agudos “ Dr. Leónidas Lucero”.

Cra. Cecilia Beatriz Lucaioli

CONTADOR PUBLICO, Universidad Nacional del Sur.

Cursando actualmente Master Ejecutivo en Administración de Negocios -EMBA- Universidad de Belgrano.

Diversos cursos, seminarios referidos a administración y gestión de recursos humanos
AYUDANTE DE DOCENCIA CON DEDICACIÓN SIMPLE (por concurso) Asignatura: “Administración de Personal” de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la U.N.S.. Período: Junio de 2001 a la actualidad.

AYUDANTE DE DOCENCIA CON DEDICACIÓN SIMPLE (por concurso) Asignatura: “Administración ” de la carrera de Contador Público la U.N.S.. Período: 2000 aL 2002

INTEGRANTE del grupo de investigación del proyecto aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Sur, llamado: “La importancia del clima organizacional como factor que afecta tanto a las políticas de recursos humanos como al desempeño del personal administrativo de la U.N.S”.

DISERTANTE en actividades formativas en temas relacionados con conducción de personal y gestión de recursos humanos.

Cra. Mariana Paula Zubini

CONTADOR PUBLICO, Universidad Nacional del Sur. Alumna Departamento de Graduados. Carrera Magíster en Administración. Plan de tesis aprobado.

He realizado diversos cursos, seminarios y talleres referidos a gestión de recursos humanos y administración de empresas.

AYUDANTE DE DOCENCIA, CON DEDICACIÓN SIMPLE (por concurso) de la Asignatura: “Administración de Personal” de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la U.N.S.. Período: Agosto de 2001 a la actualidad.

AYUDANTE DE DOCENCIA, CON DEDICACIÓN SIMPLE (designación directa) de la Asignatura “Relaciones Industriales” de la carrera Ingeniería Industrial de la UNS. Período: 01 de Abril a 30 de Julio de 2005.

MIEMBRO del grupo de investigación del proyecto aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Sur, llamado: “La importancia del clima organizacional como factor que afecta tanto a las políticas de recursos humanos como al desempeño del personal administrativo de la U.N.S”.

DICTADO de cursos y seminarios de capacitación destinado a Cooperativas integrantes de ACA -Asociación Cooperativas Argentinas- 2003/2004.

MIEMBRO de la Comisión de Capacitación de ATUNS (Asociación Trabajadores Universidad Nacional del Sur), desarrollando actividades de asesoramiento y coordinación en capacitación del personal. Total de Horas de Capacitación Coordinadas: 1.835.- Noviembre de 2003 a Marzo 2005

MIEMBRO participante activo de la Red InterUniversitaria de Recursos Humanos y Capacitación Continua –RIURHyC. - Noviembre 2003 a la fecha

Jefa de Departamento IMPORTACIONES Y PLANES ESPECIALES., Universidad Nacional del Sur.

Lic. Fernando Manuel Menichelli

LICENCIADO EN PSICOLOGIA, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata, (1996)

MASTER OF BUSSINES ADMINISTRATION. ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Universidad del Salvador- State University of New York at Albany. Buenos Aire

CONSULTOR EXTERNO en selección de personal.

CONSULTOR INTERNO del Servicio Penitenciario Bonaerense, Unidad N°4 Villa Floresta, Bahía Blanca. Selección y Reclutamiento de Personal. (actual)

PSICÓLOGO del Servicio Penitenciario Bonaerense.

PERITO PSICOLOGO de parte a solicitud de la Unidad Funcional de Defensa N°2 y N°3 del Departamento Judicial de Bahía Blanca.

ASISTENTE DE DOCENCIA CON DEDICACION SIMPLE (por concurso) cátedra Psicosociología de la Organizaciones,.Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca. Desde (8/00 continua)

AYUDANTE DE DOCENCIA CON DEDICACION SIMPLE (por concurso) de la Cátedra Administración de Personal. Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca. Desde (8 /01 continua)

DOCENTE (PROFESOR) de la Cátedra Psicosociología de las Organizaciones. Carrera Martillero Público. Departamento de Ciencias de la Administración. En el marco del programa PEUZO. Universidad Nacional del Sur.(2003)

DISERTANTE en múltiples actividades formativas.

INTEGRANTE del grupo de investigación del proyecto aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Sur, llamado: “La importancia del clima organizacional como factor que afecta tanto a las políticas de recursos humanos como al desempeño del personal administrativo de la U.N.S”.