

PEC2: BLOQUE OBLIGATORIO

1. Lee las propuestas de corrección que el consultor os ha entregado. Haz una valoración crítica de tu PEC1 respecto de las entregadas e identifica dónde y por qué respondiste de manera diferente a ellas.

En general mi PEC1 (bloque obligatorio) es quizás demasiado teórico y poco centrado en la realidad de la organización por mí elegida; aunque se trata en cada apartado, se hace de modo demasiado breve. Se emplea demasiado espacio y tiempo en introducciones genéricas. Aunque se da una panorámica bastante realista de lo que es el ISFAS y sus Delegaciones, acompañándose incluso de sendos organigramas, la imagen provista quedó un tanto falta de vida o personalización por mi parte.

Quizás el apartado más próximo a las demás exposiciones es el número 1, donde se introduce la organización elegida. Aún así me faltó hablar del tratamiento de la información por los servicios de documentación, como sí hace la PEC del ejemplo 1. Tampoco expuse los entornos de información presentes, al modo de la PEC del ejemplo 2. Finalmente, y en comparación con el ejemplo 3 de la PEC, no dediqué ningún espacio a exponer el Plan Estratégico de la organización.

En el punto 2 de la PEC no abundé tanto como lo hace el ejemplo 3 sobre la proximidad información-organización, y le dediqué un espacio breve al valor de la información desde la perspectiva de Mintzber sobre emergencia de estrategias creativas (otra vez demasiado teórico). Nuevamente no personalicé la respuesta, como sí lo hace el ejemplo 2 y, de una manera muchísimo más amplia y abundante, el ejemplo 1 y su conclusión centrada en la existencia de procesos distintos con resultado similar dentro de su organización.

En el punto 3 dediqué más de la mitad de su extensión a una introducción teórica que situase el hipertexto, para dedicarle 2 párrafos a la visión subjetiva o implicaciones de su uso en mi persona. Cuantitativamente, tampoco percibo que los demás ejemplos profundizasen mucho más en las implicaciones personales.

En relación con los mecanismos de autenticación sí puedo decir que la página por mí escrita se centró íntegramente en la realidad de la organización. En este mismo caso el ejemplo 1 le dedicó 3 páginas completamente personalizadas. El ejemplo 2 resulta en este caso bastante más teórico en sus 2 páginas de exposición. El ejemplo 3 me parece el más equilibrado y centrado en la realidad de su empresa.

Sobre el apartado dedicado a los paquetes de gestión, nuevamente percibo que mi PEC teoriza excesivamente cuando la comparo con las otras, con excepción del ejemplo 2 (también muy teórico).

En la detección de aplicaciones críticas encuentro mi PEC bastante objetivada sobre la realidad organizativa y menos descriptiva que el ejemplo 1. El ejemplo 2 es completamente teórico en este apartado y el ejemplo 3 se centra casi exclusivamente en las incidencias.

En relación con los dos apartados finales (elementos de los sistemas y 5 conceptos difíciles) no veo grandes diferencias en cuanto a los abordajes realizados en los 3 ejemplos suministrados y en mi propia PEC. En todos los casos nos hemos concentrado en conceptos específicos y hemos tratado de solucionarlo acudiendo a las posibilidades que brinda la WWW.

2. Describe tu estrategia para las PECs 2 i 3 con la finalidad de aplicar el resultado de tus reflexiones.

En ambas PECs me propongo utilizar básicamente el Abordaje nº 3 (Documento “Vías de Abordaje”) mediante Mapas Conceptuales. El motivo de esta elección se funda simplemente en que es el que me resulta más familiar y al que estoy mejor adaptado. En primer lugar trato de realizar diagramas tipo entidad-relación sobre las mismas páginas de texto de la asignatura o bien de otros textos complementarios, como por ejemplo la Bibliografía propuesta. Esto me permite resaltar claramente lo que me parecen conceptos principales y unirlos mediante flechas o trazos que los interrelacionan. Simultáneamente añado notas o comentarios personales.

De manera complementaria a lo antes expuesto y a modo de aproximación más personalizada me gustaría poder extraer esas ideas-esquema y fabricar mis propios apuntes mediante las facilidades de dibujo de Word, añadiendo las nota personales a modo de comentarios y ampliando los conceptos mediante *links* hipertextuales (Figura 1) a páginas de Internet donde pudiese ampliar y profundizar tales conceptos en cualquier momento.

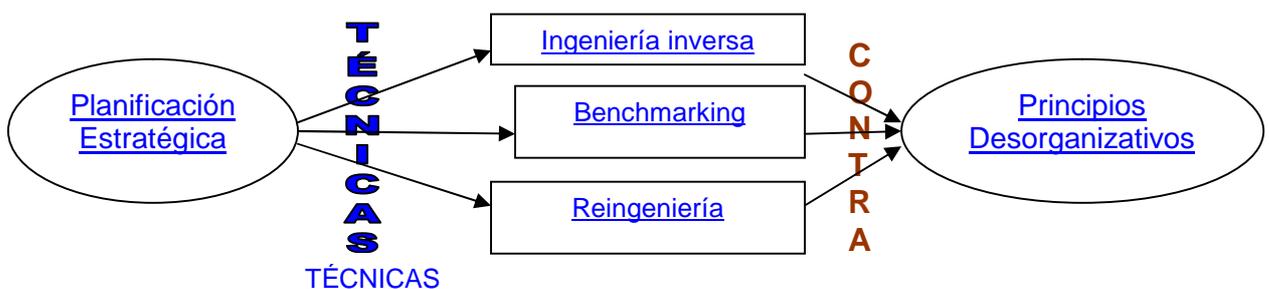


Figura 1. Ejemplo de estrategia personalizada

3. Situaciones desorganizativas. A partir de tu tarea concreta en la organización, estructura el concepto de tal manera que quede reflejado el qué, el como, el quien, el por qué, se dan

En las Delegaciones del ISFAS la inercia de la rutina constituye un enemigo importante del orden organizativo deseable. El personal que atiende a los afiliados para brindar información cuando aquellos se la demandan (presencialmente o por teléfono) tiende a responder con los estereotipos aprendidos del día a día. A menudo esto implica que no se han realizado esfuerzos adecuados para adaptarse a los cambios normativos y los datos que se poseen están desfasados o no se corresponden con la realidad.

A modo de ejemplo, es muy frecuente que un medicamento se vea incorporado a la lista de los que requieren un visado de inspección para ser financiados por el ISFAS. Si los trabajadores que contestan a la pregunta de un afiliado no han realizado un esfuerzo permanente para mantenerse al día de los cambios en el listado de productos a visar, entonces lo más probable es que la información que vayan a suministrar sea errónea. Esto ocurre ahora mismo con los productos farmacológicos que contienen el principio activo denominado "piroxicam". En ocasiones tal situación se puede deber a una mala distribución de la información y en otras a un simple olvido del trabajador (que se confíe en la inercia de lo que cree saber y no consulte la base de datos).

El fenómeno de la "responsabilidad centripeta" de los errores se constituye en uno de los mayores y más frecuentes enemigos de la organización. Muy a menudo la visión (todavía) departamental imperante en las Delegaciones impulsa al trabajador a no considerarse nunca responsable de sus errores. Se tiende a buscar culpables en los superiores jerárquicos. En esta línea un fenómeno muy habitual consiste en el olvido de las contraseñas individuales de acceso a las aplicaciones y la excusa recurrente consiste en aducir que no se le había facilitado previamente. Entiendo que la solución pasa por un cuaderno privado de registro de contraseñas donde el superior jerárquico anote la fecha del último cambio de contraseña de cada trabajador (sin inmiscuirse en la contraseña en sí, información ésta privativa del trabajador).

La falta de perspectiva de los trabajadores provocada por su aislamiento departamental y la ausencia de un compromiso con la visión global de la organización están en la base de las situaciones desorganizativas mencionadas. Pero en última instancia la responsabilidad es de la organización al no formarlos adecuadamente para superar el analfabetismo organizativo.

4. Estructura formal. La estructura informal es intuitiva de identificar. La formal no tanto, todo i que su trascendencia es elevada. Identifícala y desarrolla su función en tu organización.

En las Delegaciones del ISFAS, en cuanto organismo integrado en el Ministerio de Defensa, la estructura formal es de tipo jerárquico. Dicha estructura coincide con el organigrama o representación gráfica de la estructura formal de la Delegación, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

En la cabeza se encuentra el Delegado en cuya figura se delegan las competencias de la Secretaría General del Instituto (órgano jerárquicamente más elevado) para la demarcación que se le ha conferido: regional, provincial o – en algunos casos – local. Por debajo del Delegado se halla situado el Secretario de la Delegación, figura que lo apoya y realiza sus cometidos por sustitución en caso de ausencia de aquel. En el siguiente nivel jerárquico se sitúan los jefes de las secciones de afiliación, prestaciones y farmacia: las tres grandes áreas de actividad cotidiana de las Delegaciones. El área de asistencia sanitaria queda normalmente en manos de un médico (en las Delegaciones Regionales) o recae en la figura del Secretario junto con el control económico. El resto del personal de la Delegación se encuadra en alguna de las secciones mencionadas. El archivo se distribuye normalmente entre las diferentes secciones, cada una de ellas ocupándose de la documentación de que son responsables.

Dependiendo del tamaño de la plantilla de personal destinado en cada Delegación la estructura formal puede hacerse más específica y descender a niveles inferiores a los señalados. Normalmente esto únicamente es posible en el caso de las Delegaciones Regionales y Especiales. Para el resto de Delegaciones Provinciales, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas, las limitaciones cuantitativas de su plantilla hacen prácticamente imposible profundizar más allá de lo descrito la estructura formal de tres niveles (ANEXO A, Figura 4).

A modo de ejemplo podemos exponer cómo en una estructura formal purista las competencias en materia de equipos informáticos y software quedarían en manos de un equipo técnico centralizado y unas contratas periféricas. En la realidad esto tiende a no ser así excepto en las situaciones más críticas (averías de hardware en garantía). El personal de las Delegaciones asume la mayoría de tales competencias según una estructura informal: la persona o personas con más conocimientos en el ámbito informático (unas veces el Delegado o el Secretario y otras los jefes de sección o los trabajadores) se ocupan de la mayor parte de las incidencias.

5. Roles directivos referidos a la gestión de la información. A partir de tu observación organizativa, identifícalos y comenta sus actividades informativas.

Para cumplir con sus objetivos y llevar a cabo sus tareas todas las Delegaciones del ISFAS han de superar tanto los hitos corporativos (visión, misión y estrategia) como los ejecutivos (táctica y logística). En la figura del Delegado (ANEXO A, Figura 5) se personaliza la visión organizacional en cuanto representante de la más alta jerarquía institucional en su demarcación de referencia. También le corresponde la función directiva, el control del timón para mantener el rumbo de su Delegación y la forma de cumplir los objetivos marcados, así como la estrategia a seguir para ello (en su figura recae la responsabilidad de la planificación). En cuanto a la misión, ésta es también su responsabilidad pero le viene definida de modo muy preciso por la normativa de delegación de competencias. Ha de ser plenamente capaz de anticipar los problemas, tanto en el ámbito del personal como del material, y programar la conjunción adecuada de los medios necesarios para mantener la estabilidad organizativa.

De esta figura directiva emana la autoridad y el estatus de la información más relevante o de carácter decisivo en caso de conflicto, enviando hacia arriba cuantas consultas sean necesarias para la homogeneización de actitudes y decisiones relativas a las tareas a desempeñar. También es deseable que llegue a constituirse en figura líder del personal, para motivar a los trabajadores en la superación de cualquier tipo de egoísmo o desidia. Es el suyo un rol que marca a los demás, puesto que su estilo de trabajo y de relación se proyecta con fuerza debido a su proximidad diaria con el resto de trabajadores.

La figura del Secretario comparte en gran medida los roles del Delegado, pues lo ha de sustituir cuando el primero está ausente. En la vida cotidiana actúa como jefe de personal y por ello le corresponden los roles de negociador y gestor de anomalías, portavoz y enlace.

La dirección táctica de la gestión de la información debiera corresponder al nivel de los Jefes de las Secciones de Afiliación, Prestaciones y Farmacia. Pero en la realidad es compartida tanto por el Secretario como por el propio Delegado. Los jefes de Sección se muestran en muchas ocasiones renuentes a la toma de decisiones, incluso las correspondientes a su propio nivel. Este parece ser un problema característico del funcionariado de una edad ya cercana a la jubilación y carente de motivación creativa, con un tremendo apego a la rutina y a la seguridad que esta proporciona¹. Tanto es así que hasta la dirección operativa de las rutinas de trabajo ha de ser supervisada de cerca por los niveles de dirección táctica.

¹ MUFACE. Administración: una terapia contra el estrés. <http://www.map.es/gobierno/muface/p186/admin.htm>

6. El significado de los datos depende de las herramientas de tratamiento y explotación que se utilicen. Analiza el enunciado; sitúalo en tu organización y argumenta a favor y en contra. Busca casuística.

En principio los datos no son más que puros contenedores de información “en bruto” (representaciones simbólicas de la realidad) y son independientes de los formatos de presentación, de los instrumentos, del software de gestión, de los sistemas y de las personas que los manejan y así ocurre en el caso de las Delegaciones del ISFAS. Los SGBD bien diseñados deben permitir la independencia entre los programas y la estructura de la base de datos mediante un artefacto denominado vista o subesquema. En las Delegaciones del ISFAS coexisten distintos aplicativos de acceso a un mismo SGBD (gestión de afiliación, cruces de datos, informes) con diferentes vistas o subesquemas del mismo gran conjunto de datos almacenados. La estructura física de los datos que residen en este SGBD no varía en relación con las distintas formas en que son explotados por diferentes aplicaciones. En este sentido podríamos afirmar que las herramientas no afectan al contenido de los datos.

Pero, como siempre, la realidad y la teoría no van tan estrechamente unidas. La independencia de datos física es más fácil de alcanzar, de hecho hay varios tipos de cambios que se pueden realizar sobre la estructura física de la base de datos sin afectar a las vistas. Sin embargo, lograr una completa independencia de datos lógica es más difícil. Añadir una nueva entidad, un atributo o una relación puede ser sencillo, pero no es tan sencillo eliminarlos ya que puede ocasionar efectos colaterales encadenados que hagan peligrar la integridad de los datos almacenados (estas operaciones no pueden ser realizadas sino por el CPD del ISFAS). Por lo tanto no es tan evidente afirmar que el significado de los datos sea independiente de las herramientas que los manipulan.

Otro aspecto a tener en cuenta en relación con la afirmación vertida en el título de este apartado es la posibilidad de que los datos se vean alterados por su compartición entre múltiples usuarios. Las Delegaciones del ISFAS se ven sometidas a este problema con cierta frecuencia. En ocasiones ocurre que un usuario (especialmente en la gestión de afiliación) desde su puesto de trabajo accede a un registro del SGBD y lo modifica. En el momento en que dicho usuario intenta guardar las modificaciones se produce un error y le bloquea todo posible acceso posterior al mismo. La solución consiste en llamar al CPD del ISFAS para que procedan a desbloquear el mencionado registro y validen la modificación deseada. En ese espacio de tiempo el significado de los datos para otro usuario habrá sido alterado por el error.

7. Flujo de trabajo. A partir de tu posición organizativa, establece tus flujos de trabajo 'laterales'; es decir, aquellos que no son jerárquicos si no con compañeros de tu 'similar' nivel organizativo.

A nivel de un Delegado del ISFAS los flujos laterales de trabajo pueden ser muy variados aunque en general suelen estar relacionados con los siguientes aspectos principales: la satisfacción del afiliado (cliente), la solución de problemas sanitarios relativos a los afiliados pertenecientes a otra Delegación pero que se encuentran desplazados temporalmente, la gestión de problemas de afiliación de titulares desplazados temporalmente a otra demarcación, la solución de problemas relativos a demandas de prestaciones para afiliados desplazados en otra localidad, la búsqueda de soluciones consensuadas sobre traslados voluntarios de personal trabajador, el intercambio de ideas y opiniones sobre los cambios normativos y la casuística producida en cada demarcación, etc.

Como se puede observar una parte tremendamente importante de los flujos laterales de trabajo en el caso de los Delegados del ISFAS, tiene relación directa con la solución de los problemas que se le puedan presentar a los afiliados de otras Delegaciones desplazados temporalmente a su demarcación. En segundo lugar se sitúan los flujos de trabajo relacionados con intercambios de opiniones e ideas sobre interpretaciones de nuevas normativas o los relacionados con casos reales que merezcan ser comentados y compartidos.

Otro ámbito importante de flujos laterales interconecta no ya a los Delegados entre sí, sino a los Delegados con los responsables de Áreas de Servicio centrales: la Subdirección de Prestaciones (órgano técnico en relación con la gestión de asistencia sanitaria, prestaciones y farmacia), la Subdirección Económico-Financiera, la Asesoría Jurídica del ISFAS (apoyo legal y seguimiento de reclamaciones), la Intervención del ISFAS (control y fiscalización de la gestión económica), la Inspección de Servicios y la Subdirección General Adjunta (inventarios, informática, suministros, obras, etc.).

Un último grupo de flujos laterales de trabajo enlaza a los Delegados con niveles similares fuera del ISFAS:

- Los Directores de los Centros Vacacionales "Jorge Juan" (Alicante) y "Ciudad Patricia" (Benidorm) en lo relativo a la gestión de turnos de descanso para la tercera edad.
- Los Directores de los Hospitales Públicos, Hospitales Militares y las Entidades de Seguro Libre que prestan la Asistencia Sanitaria, así como la TGSS y el INSS.
- Los Jefes de las Unidades Militares y de la Guardia Civil de la Demarcación.

8. Sobre la cuestión anterior, describe y/o dibuja el flujo de información que incorpore.

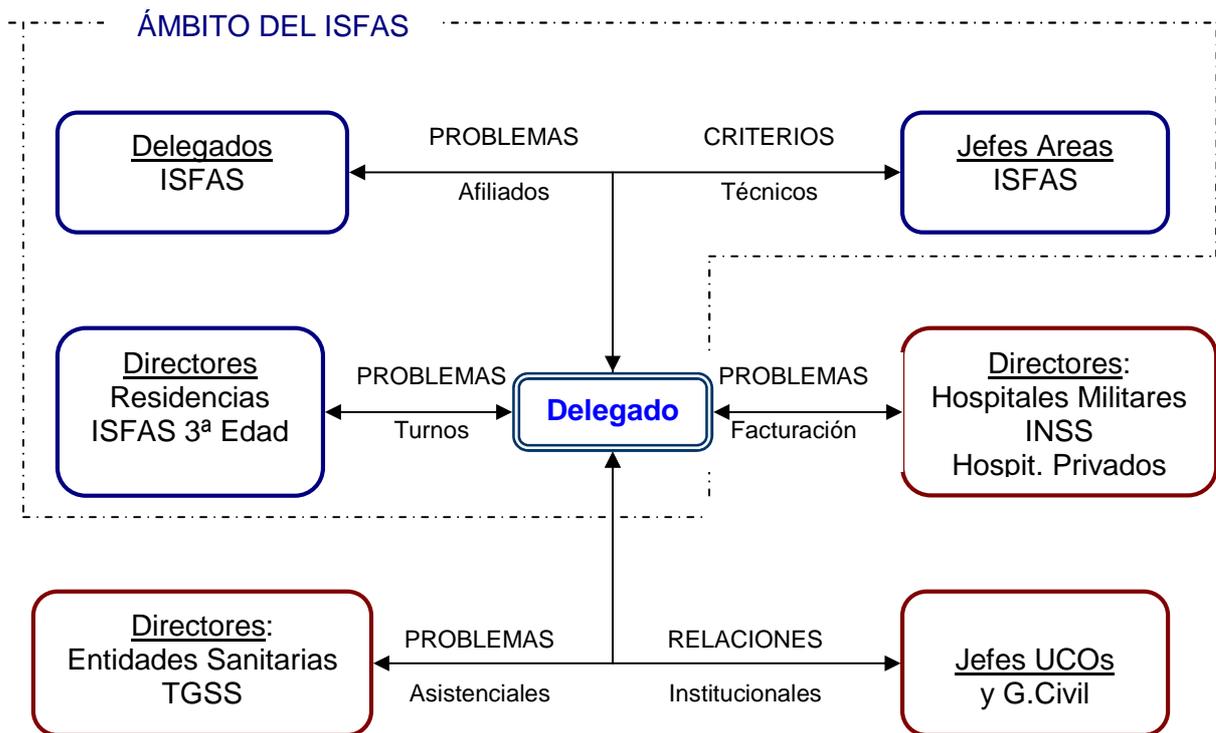


Figura 2. Flujos laterales de información.

Aunque desgraciadamente en el ambiente institucional el llamado *humanware* no es precisamente valorado como un componente fundamental de la información (estamos muy lejos de ser considerados como un activo intangible), cabe decir que los profesionales se preocupan mucho de mantener un flujo constante de información entre ellos tanto en la dirección vertical (jerárquica) como en la horizontal.

En general se puede decir que es objeto de intercambio “lateral” toda información considerada como generadora de “valor” para el usuario final (los afiliados). Así cualquier queja, sugerencia, problema o caso atípico (especialmente si genera controversia) suele ser comentado entre los distintos Delegados del ISFAS por teléfono o mediante correo electrónico. Los problemas de interpretación de la normativa vigente son igualmente sujeto de intercambio informativo entre Delegados y Jefes de Áreas de nivel central. Lo mismo ocurre con los problemas que se puedan presentar en relación con los afiliados de la tercera edad que solicitan plaza en centros residenciales (generalmente en relación con los turnos).

Fuera del ámbito del ISFAS se producen intercambios de información con los directivos de entidades cuya aportación puede formar parte de nuestra cadena de valor extendida.

9. Productos informativos. Siguiendo la línea de las cuestiones anteriores, identifica dos de ellos y explica al consultor por qué los consideras como tal.

En primer lugar y en relación con el flujo informativo señalado entre el Delegado y responsables de Áreas de Servicio centrales se puede hablar de un primer producto informativo: el informe (Figura 3). Quizás sea éste el más habitual para un Delegado puesto que se realiza ante la aparición de cualquier problema detectado en el flujo de trabajo, bien sea debido al componente humano, al informativo o al técnico o de apoyo. Por ejemplo, cada vez que un afiliado presenta una queja o sugerencia ante un Delegado del ISFAS, este debe redactar un informe explicativo de los hechos acontecidos que acompañe al texto presentado por el cliente. El informe ha de ser un estudio de la situación que produjo el problema, debidamente enmarcada en su entorno, acompañada de la opinión técnica del Delegado y de su visión personal sobre el fondo y la forma del asunto tratado. Podríamos clasificar este producto informativo como de informe de excepciones y encuadrarlo en la dirección táctica o funcional ejercida por el Delegado en su demarcación.

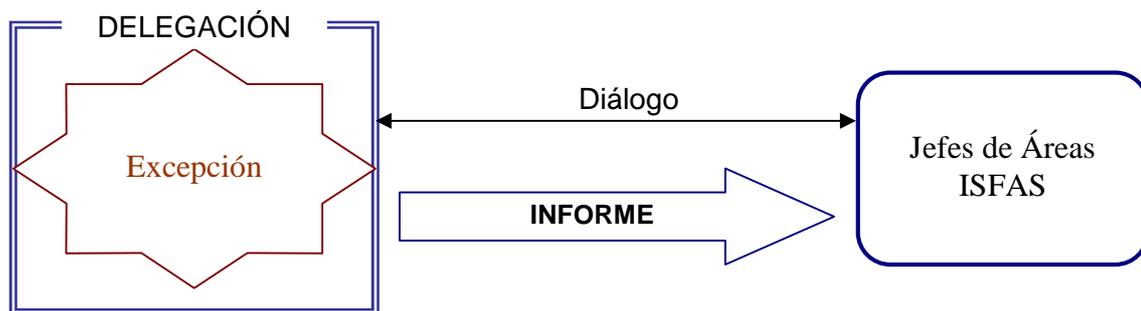


Figura 3. Primer producto informativo: el informe.

El segundo producto informativo elegido puede ser clasificado como *estudio de síntesis*. Se refiere dicho a estudio a una recopilación de información y datos sobre todos los aspectos de la Delegación gestionada, incluyendo valoraciones sobre rendimiento global (expedientes tramitados según tipologías, estudio de la gestión económica realizada, obras realizadas y necesidades previstas para el siguiente ciclo, etc.), problemas técnicos detectados, medidas adoptadas y evaluación del rendimiento de los trabajadores. Normalmente tiene carácter anual y trata de aglutinar y resumir los aspectos más importantes del acontecer en la Delegación a lo largo del período anual anterior. Este estudio se remite a la Inspección de Servicios del ISFAS y suele ser contrastado a posteriori mediante una visita de inspección a la Delegación que lo ha emitido.

10. El material de la asignatura es algo 'duro'. Enumera cinco conceptos del material que te han sido difíciles de comprender; argumentalo y explica cómo has resuelto tu duda.

El primer concepto de difícil asimilación con que me he encontrado en esta PEC se refiere a la "normalización de actividades". Aunque la idea de normalización es bastante intuitiva no acababa de ver claramente las implicaciones de esta idea. Finalmente y tras rastrear estos términos en internet comprendí que la mejor descripción de este concepto se encuentra en la ISO 9001:2000². La construcción de sistemas gestión de calidad (Quality Management System) se basa en lo contenido en esta norma: se trata de manejar la organización como un conjunto planificado de procesos interrelacionados, medidos y controlados para dirigirlos hacia una misma meta. El texto ISO 9001:2000 aporta un conjunto de criterios de actuación estandarizados que pueden constituirse en la guía de "normalización de actividades".

Aunque la idea de "cadena de valor" no es nueva para mí, no lo enlazaba con Porter. Por ello decidí ampliar en lo posible el concepto contenido en el módulo 2. El concepto de Porter³ referido al "valor como la suma de los **beneficios percibidos** que el cliente recibe **menos los costos percibidos** por él al adquirir y usar un producto o servicio" me pareció muy simple y fácil de asimilar⁴. Una ampliación del concepto en relación con la posibilidad de "crear más valor disminuyendo los costos, aumentando el desempeño para el cliente o creando alguna ventaja competitiva, para la empresa o el cliente" me hizo comprender aún mejor la idea, especialmente la aclaración relativa a que también añade valor la eliminación de "actividades que son parte de la rutina pero ya no agregan valor"⁵.

El emparejamiento del término latino "delegación" con el anglosajón "empowerment" me producía dificultades de comprensión. Comencé por buscar el término "empower" y encontré "to give official authority or legal power to (~ed her attorney to act on her behalf"⁶. Una profundización del concepto a través de Internet me condujo al siguiente matiz muy aclarativo: "depende lógicamente de la personalidad o estilo del propio ejecutivo principal, que en buena medida, determina la cultura de la organización"⁷. Aquí se define como cesión de recursos,

² International Organization of Standardization (ISO) [en línea]. [consulta: 28-10-2007] <http://www.the9000store.com/iso-9001-basics.aspx>

³ Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. The Free Press, 1985

⁴ La Cadena de Valor [en línea]. [consulta: 28-10-2007] <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

⁵ La Cadena de Valor [en línea]. *La Cadena de Valor es el modelo más útil para analizar las ventajas competitivas de una empresa*. [consulta: 28-10-2007] http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5114.htm

⁶ Merriam Webster's Dictionary and Thesaurus. Se puede traducir como "conceder autoridad oficial o poder legal a su abogado para actuar en su representación"

⁷ Enebral Fernández, J. [en línea]. Empowerment: el poder de las empresas. [consulta: 28-10-2007] <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=328>

responsabilidad y poder, que se puede prolongar a lo largo de la organización hasta llegar a los empleados.

Sobre el concepto denominado "información crítica de éxito", en relación con los Factores Críticos de Éxito, tuve que acudir al texto de A. Cornella titulado "La información alimenta y ahoga"⁸. En la página 4 del citado texto se incardinan las ideas: determinación de los objetivos de la organización, identificación de los factores críticos de éxito y especificación de la información crítica (información sin la que la organización no puede cumplir eficazmente sus objetivos). Se explica así la información crítica como una estrategia para separar la información crítica de la accesoría y establecer un filtro que evite el exceso de ruido informativo.

Por último quiero citar el flujo informativo denominado *just in case* pues no llegaba a comprender su razón de ser como mera acumulación "por si acaso" resultase necesaria. Situado junto al más óptimo *just in time* no me parecía útil. Para clarificar el concepto decidí Investigar un poco y en seguida comprendí que en realidad esta conducta adquisitiva es la que se implementa en la biblioteca tradicional⁹. Lógicamente si se quiere llegar a un colectivo de usuarios mucho más amplio es más eficaz aplicar este principio de diversificación de fondos.

⁸ En Infonomia.com [en línea]. *La empresa es información* - noviembre de 2000. [consulta: 29-10-2007].
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/info_alimenta_y_ahoga%5B1%5D.pdf

⁹ Fernández, M.E. y Giacomelli, M.A. [en línea] Consorcios de Bibliotecas: Emprendimiento cooperativo que respalda a los cuerpos académicos. [Consulta:29-10-2007]
<http://www.economicasunp.edu.ar/06-publicaciones/informacion/anuario%2001/Fernandez.PDF>

DELEGACIONES DEL ISFAS

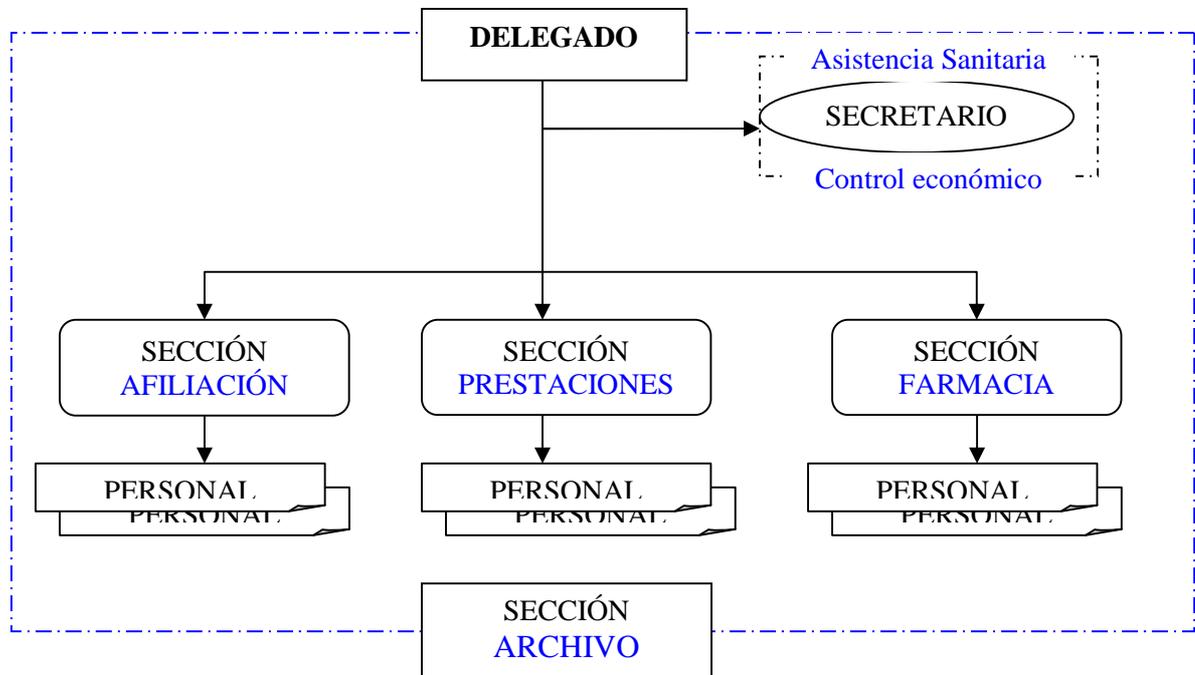


Figura 4. Estructura formal de las Delegaciones del ISFAS

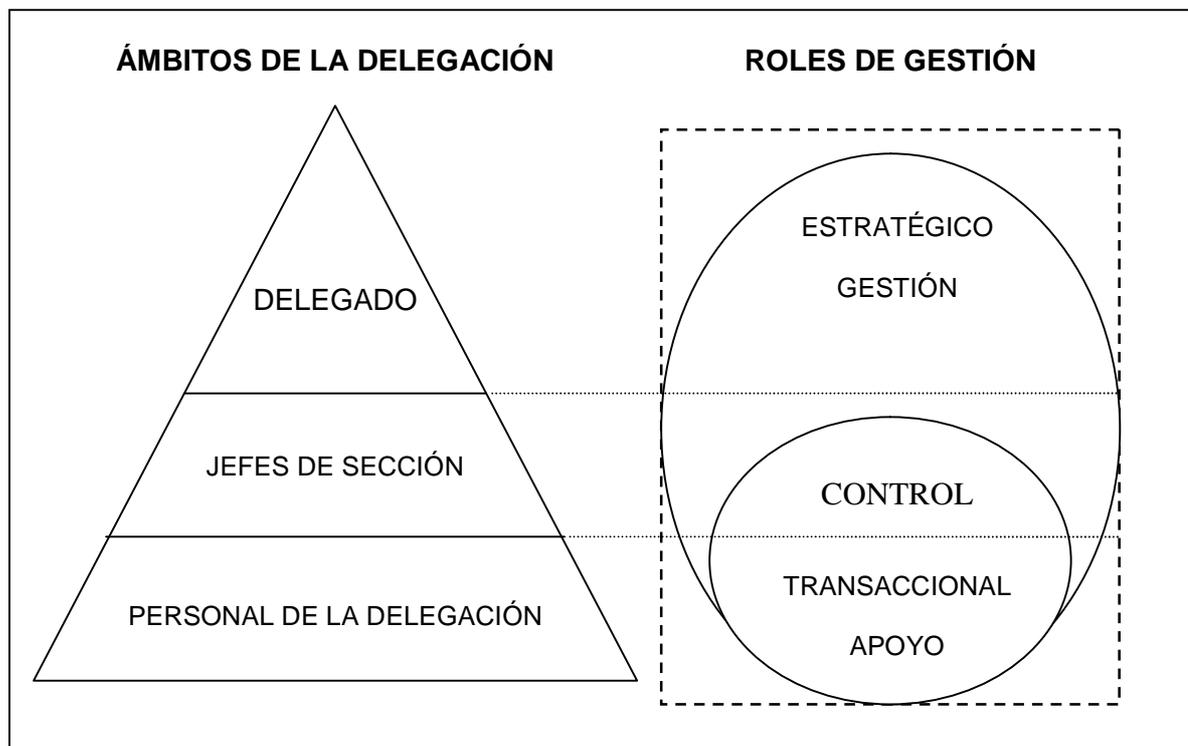


Figura 5. Roles referidos a la gestión de la información.