

MEMORIA

**XXX**  
CONGRESO  
ARCHIVÍSTICO  
NACIONAL

# COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS

**EDUARDO FOURNIER**

11, 12 y 13 de julio del 2018. San José, Costa Rica.



COLECCIÓN DE MEMORIAS

ISBN 978-9968-690-09-6



ISBN 978-9968-690-09-6

Ministerio de Cultura y Juventud  
Dirección General del Archivo Nacional

**MEMORIA**  
**XXX CONGRESO ARCHIVÍSTICO NACIONAL**  
"COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS"

Colección de Memorias

11, 12 y 13 de julio de 2018  
San José - Costa Rica



027

C749c Congreso Archivístico Nacional Eduardo Fournier (30° : 2018 : San José, C.R.)

Competencias gerenciales en la administración de archivos : memoria. –1ª. ed. –San José, C.R. : Junta Administrativa del Archivo Nacional, 2019.

1 recurso en línea (247 p.) il., digital, archivo PDF ; 8.4 MB (Colección de Memorias)

Requisito del sistema: Adobe digital editions.

Forma de acceso : World Wide Web

ISBN 978-9968-690-09-6

1. Archivística – Congresos, conferencias, etc. 2. Archivos - Costa Rica. 3. Administración de archivos. I. Título.

Ministerio de Cultura y Juventud  
Dirección General del Archivo Nacional  
San José - Costa Rica

Editorial  
**Junta Administrativa del Archivo  
Nacional**

Director  
**Alexander Barquero Elizondo**  
**Dirección General del Archivo  
Nacional**

Unidad de Proyección Institucional  
**Maureen R. Herrera Brenes**  
**Catalina Zúñiga Porras**  
**Gabriela Soto Grant**

Diseño gráfico  
**Gabriela Soto Grant**

Dirección General del Archivo Nacional de Costa Rica. Curridabat, San José, Costa Rica.  
Apartado Postal: 41 2020 Zapote  
Teléfono: (506) 2283-1400  
Fax: (506) 2234-7312  
Correo electrónico: [archivonacional@dgan.go.cr](mailto:archivonacional@dgan.go.cr)  
Página web: [www.archivonacional.go.cr](http://www.archivonacional.go.cr)

Los textos de este documento fueron elaborados por los respectivos conferencistas y revisados por Ivannia Valverde Guevara, jefe del Departamento Servicios Archivísticos Externos (DSAE)

**Sylvie Durán Salvatierra**  
*Ministra de Cultura y Juventud*

**Alexander Barquero Elizondo**  
*Director General del Archivo Nacional*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL  
ARCHIVO NACIONAL**

Dennis Portuguez Cascante  
*Presidente*

Edgar Gutiérrez López  
*Vicepresidente*

Ramsés Fernández Camacho  
*Secretario*

Aarón Arguedas Zamora  
*Tesorero*

Eduardo Bedoya Benítez  
*Primer Vocal*

Nathalie Gómez Chinchilla  
*Segundo Vocal*

Luis Fernando Jaén García  
*Fiscal*

Alexander Barquero Elizondo  
*Director Ejecutivo*

**COMITÉ ORGANIZADOR  
XXX CONGRESO ARCHIVÍSTICO  
NACIONAL**

Carmen Campos Ramírez

Adolfo Barquero Picado

Ana Lucía Jiménez Monge

Graciela Chaves Ramírez

Ivannia Valverde Guevara

Javier Gómez Jiménez

Marco Calderón Delgado

**COMISIÓN EDITORA**

Alexander Barquero Elizondo  
*Archivo Nacional de Costa Rica*

Carmen Campos Ramírez  
*Archivo Nacional de Costa Rica*

Luz Alba Chacón León  
*Academia de Geografía e Historia  
de Costa Rica*

María Teresa Bermúdez Muñoz  
*Sección de Archivística, Escuela de Historia,  
Universidad de Costa Rica*

Roberto Morales Harley  
*Escuela de Filología de la Universidad  
de Costa Rica*

# TABLA DE CONTENIDO

## CONFERENCIA INAUGURAL

Competencias laborales: diferencias entre habilidades blandas y duras

**Margarita Montero Ortega** ..... 9

Homenaje póstumo al señor Eduardo Fournier García

**Luis Fernando Jaén García** ..... 24

Planificación y presupuesto

**Alberto Leer Guillén** ..... 31

Gestión de calidad

**Natalia Robles Obando** ..... 42

Modelos de negocios archivísticos

**Ronny Rodríguez Barquero** ..... 62

Presentación del Índice de Desarrollo Archivístico

**Mellany Otárola Sáenz** ..... 78

Comunicación asertiva

**María Francia Utard** ..... 86

Resolución de conflictos y equipos de trabajo

**Angie Michelle Salas Monney** ..... 97

¿Qué significa liderarme a mí mismo?

**Tatiana Quirós Ortega** ..... 112

Administración del cambio y toma de decisiones

**Ana Ruth Quesada Bonilla** ..... 121

# TABLA DE CONTENIDO

## MESA REDONDA:

Los archivos desde una perspectiva estratégica en las organizaciones ..... 137

¿Cómo garantiza JUPEMA la rendición de cuentas, la transparencia y la toma de decisiones oportuna?

**Glenda Sánchez Brenes** ..... 138

Antecedentes institucionales y la transición archivística

**Guillermo Sandí Baltodano** ..... 144

(Sin título)

**Roberto Jiménez Gómez** ..... 153

Los archivos desde una perspectiva estratégica en las organizaciones: Tribunal Supremo de Elecciones

**Katia Zamora Guzmán** ..... 158

Análisis de los instrumentos aplicados. Cuestionario individual y trabajo en grupos.

**Ivannia Valverde Guevara** ..... 162

# PRESENTACIÓN

El mundo y las personas se mantienen en constante cambio y con ello, la manera en la cual se organizan y componen las organizaciones. Una de las labores más importantes a las que se enfrenta día a día la persona gestora de recursos humanos, es la de reclutar profesionales que realmente sean capaces de cumplir con sus tareas y que, por supuesto, trabajen eficientemente en pro de los objetivos de la organización. Por ello, las competencias laborales son cada día más demandantes y van mucho más allá de tener un título profesional o un currículum lleno.

Una institución o empresa realmente exitosa está compuesta por personas funcionarias capaces y que brindan un valor agregado a su organización más allá de sus habilidades laborales básicas, sobre todo en aquellos puestos gerenciales o con una mayor jerarquía.

En vista de lo anterior, la Dirección General del Archivo Nacional enfocó su XXX Congreso Archivístico Nacional en las *“Competencias Gerenciales en la Administración de Archivos”*. El objetivo general de la actividad fue incentivar la profesionalización de los archivistas y su actualización en habilidades gerenciales, con el fin de lograr un mayor empoderamiento de las unidades administrativas que dirigen en sus respectivas instituciones, y con ello incidir en la mejora del Sistema Nacional de Archivos.

Este evento se basó en tres grandes ejes temáticos:

1. Competencias administrativas. Estas son las habilidades que involucran el conocimiento y experiencia de determinados procesos o herramientas propias del cargo. Para los gerentes de archivo, además de un dominio de los temas técnicos archivísticos y de gestión de documentos, es esencial el conocimiento de las técnicas propias del proceso administrativo a la luz de las últimas tendencias en esta materia y en el uso de las tecnologías.
2. Competencias humanas. Se considera que un gerente de archivos debe poseer un adecuado conocimiento en este tipo de habilidades que le permitan interactuar con colaboradores, colegas, usuarios y proveedores, así como con sus superiores o iguales. Todo lo anterior busca que puedan ejercer influencia en la organización y obtener los recursos idóneos para sus necesidades y proyectos. De esta forma, se logra potenciar la incorporación del Archivo Central como un eje transversal y estratégico en la organización.

3. Competencias estratégicas. Se refieren a las habilidades para la formulación de nuevas ideas y conceptos, al entendimiento de relaciones abstractas, y a la resolución de problemas en forma novedosa. Estas competencias se relacionan con la capacidad del gerente de archivos para la toma de decisiones integrando distintos puntos de vista, con la finalidad de anticipar eventos futuros.

En la era de la innovación, la información y la tecnología, las personas conferencistas brindaron conceptos valiosos en habilidades como el trabajo en equipo, a fin de que las personas a cargo de archivos centrales puedan trabajar armoniosamente con sus unidades de trabajo y las actividades programadas surjan de una mejor manera. Para esto se deben desarrollar habilidades como: delegar, valorar y aceptar las competencias y puntos de vista de los demás, llegar a acuerdos, generar diálogos constructivos que logren resolver conflictos y proponer soluciones para todos en conjunto, sin anteponer intereses personales.

Otro de los conceptos ampliamente discutido fue el sentido de organización y responsabilidad en el trabajo asignado, en el que la priorización juega un papel fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas de las instituciones y empresas. Esta habilidad está muy relacionada con las funciones de la administración como lo son: organizar, planear, dirigir y controlar. Asimismo, comprende habilidades como el análisis de datos, capacidad de síntesis en la información, orientación al usuario o cliente, gestión de la resistencia al cambio y, por supuesto, la creatividad e innovación.

En la mayoría de las conferencias desarrolladas en el congreso, el tema medular de las competencias gerenciales se centró en la habilidad de la comunicación efectiva, ya que un funcionario con un alto nivel de oratoria es más productivo que aquellos con miedo a hablar en público. El contar con esta habilidad le permite al gerente de archivos presentar sus ideas de una manera más clara y con eficacia, demostrar mayor comodidad y confianza y, además, convertirse en un gran líder dentro de cualquier organización.

Los expertos invitados al congreso aseguraron que los profesionales que poseen altas capacidades para expresarse en público son excelentes para dirigir, informar y persuadir dentro de una organización. Por esta razón, disponer de profesionales con esta valiosa competencia dentro de nuestras organizaciones permitirá armar equipos de colaboradores realmente capaces de asumir cualquier reto.

Constituir un equipo de talento humano con capacidades laborales útiles para su organización permite lograr grandes resultados a largo plazo, y brinda beneficios para todas las partes involucradas.

Para finalizar, no omito manifestar que el XXX Congreso Archivístico Nacional se realizó bajo la Dirección General por recargo de la señora Carmen Campos Ramírez, en vista de que el suscrito asumió esta Dirección General en el mes de octubre del 2018. Por esta razón, deseo agradecer a la señora Subdirectora General, al equipo organizador del Archivo

Nacional, a las personas conferencistas y a todos los participantes, de quienes reconozco su mística y compromiso con esta actividad. Las experiencias y los comentarios de los que estuvieron presentes me permiten asegurar que el Congreso fue todo un éxito, y que los conocimientos ahí desarrollados seguirán siendo de gran provecho para todos y todas.

Alexander Barquero Elizondo  
Director General  
Archivo Nacional de Costa Rica





## CONFERENCIA INAUGURAL

### Competencias laborales: diferencias entre habilidades blandas y duras

Margarita Montero Ortega

Psicóloga y asesora en el Área de Recursos Humanos del Registro Nacional

---

Cuando leí por primera vez el título de este congreso rescaté el gran reto que se plasma en este título, porque integra dos áreas fundamentales. Las competencias gerenciales desde hace mucho tiempo siguen siendo y probablemente seguirán estando en boga, un tema que se está estudiando y que toma mucho peso. La administración de archivos la conocen mejor ustedes pues está tornándose un tema de demanda, de una demanda muy importante y que debe posicionarse desde la estrategia de cada una de las organizaciones en las que ustedes laboran. De tal forma que en estas breves líneas del título de este congreso convergen temas radicalmente importantes.

Por tanto, es un gusto compartir en esta iniciativa de atender desde esta perspectiva el desarrollo de un congreso nacional. Quiero iniciar entonces mi exposición comentándoles que recientemente han habido estudios y en las últimas décadas de instituciones o de empresas como la Fundación Carnegie como el Centro de Estudios y de Investigaciones de Stanford y la misma Universidad de Harvard, que nos han generado los siguientes resultados: el 85% del éxito en el trabajo proviene de tener destrezas blandas y solo el 15% del éxito laboral proviene de habilidades y conocimientos técnicos.

Para entender de qué es lo que se trata esto, tenemos que comprender el concepto de destrezas o habilidades blandas, sin dejar de lado, toda la parte que tiene que ver con los conocimientos técnicos. Las personas que han liderado este tipo de estudios se han dado a la tarea de atender algunos hitos en la historia de nuestra humanidad, para poder llegar a estas conclusiones. Algunos de estos hitos han sido la globalización, que nos ha hecho derribar fronteras en la gestión de las industrias, de las empresas, de la comunicación de todos los gremios.

Otro aspecto es la introducción en las tecnologías que nos han hecho acortar los tiempos, pues antes esperábamos una semana para que nos llegara un documento, ahora tenemos un correo electrónico en segundos. Antes teníamos que estar en compras locales ahora podemos comprar en todo el mundo, por temas de globalización y la forma de administrar.

Entonces todos estos hitos en la historia han generado alertas, que han sido lo que estas personas han estudiado para llegar a estos resultados que les estoy comentado. Provocando así, cambios en las estructuras. Hay instituciones públicas y empresas privadas que se han desarrollado y han tenido que sumar departamentos; una empresa de ventas tiene de pronto sumar un área de mercadeo o un área de producción por el gran auge; es un tema de logística. Nosotros en nuestro gremio público, hemos tenido que ir sumando departamentos (de pronto el servicio, mantenimiento, infraestructura, arquitectura) y se ha tenido que ajustar, precisamente por todo esto que pasa.

Esto conlleva a que exista una evolución en los puestos de trabajo, tenemos que atraer profesionales que vengan a atender estas necesidades y todo eso a su vez cambia la manera en que nosotros nos relacionamos, la manera en la que interactuamos y empieza aquí a haber una gran conversión. Empiezan a hacer necesarios estudios en idiomas, porque de pronto tengo un compañero que su trabajo está en Estados Unidos. Hay que hacer cambios y ajustes y pasamos de los oficios, del curandero que se convirtió en farmacéuta, de la partera que se convirtió en doctora y ginecóloga obstetra; empieza en el mundo este cambio donde se van profesionalizando las actividades, donde se van globalizando y donde se va sumando.

¿Y qué pasa con la persona? En todo este momento los ojos han estado puestos precisamente en el crecimiento, en los índices, en el dinero, en todo este punto. Y la persona es entonces justo acá, donde toma valor. Una mirada al pasado para comprender el futuro es importante de dónde venimos y por qué se presentan estos temas y estos puntos que vamos a revisar hoy.

El psicólogo David Clarence McClelland también de la Universidad de Harvard, decidió preguntarse algo más, sobre este contexto que les estoy comentando; y decidió buscar la respuesta que es lo que hay en el medio justo entre la motivación que tienen las personas y las ganas de hacer, en donde encuentran su razón de ser y en el desempeño.

La gran interrogante que se planteaba es, porqué si hay dos personas que tienen un mismo grado académico, que se desenvuelven en un mismo ambiente social, sociocultural, que tienen una edad similar y muchas condiciones de vida; porqué si tienen esa misma igualdad de condiciones, su desempeño es radicalmente diferente, porqué otras personas logran atender de una manera fluida, de una manera rápida sin esfuerzo cosas que otras personas en igualdad de condiciones se les dificulta. Esta es la gran interrogante que se hacen todos estos señores e investigadores de las instancias que les digo y de muchas otras.

Para determinar en donde está la respuesta, pues es las competencias, la gestión por competencias. Esta gestión viene a hacer ese estudio en donde se enfocan en la persona y en estos matices que le puede plasmar, que generan, valor a la gestión de las organizaciones;

Llegando entonces señores y señoras a dos grandes definiciones, es un poco la introducción que quiera hacerles de los conceptos para luego pasar a temas más prácticos.

Las competencias son repertorios de comportamiento, aquí estamos hablando de la manera en la que nosotros nos plasmamos, nos hacemos trascender en nuestros sentimientos, en nuestros pensamientos y que unas personas logran dominar mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Las competencias también son características subyacentes a la persona, nos dice otro de los pioneros en este tema, que están casualmente relacionados con la actuación exitosa.

Entonces las competencias son como las dos definiciones que vienen a marcar y que me importan que queden claras, porque, es una de las definiciones más importantes que hay en este tema de gestión por competencias. Son temas de las personas que pueden dominar y que generan valor en su trabajo, más allá del conocimiento tácito de lo concreto y de la información.

Es acá donde se viene a marcar un rumbo distinto de la gestión, luego de haber conocido todo esto, los ojos están puestos ahora en las personas que son quienes utilizan los procesos, quienes fiscalizan y en su conducta.

La gestión por competencias y las habilidades blandas se observan desde algo llamado incidentes críticos. Los incidentes críticos vienen a hacer esos detalles que nosotros vemos. Por ejemplo, si estamos evaluando, si estamos conociendo un poco de lo que es servicio al cliente, que vendría hacer algo importante a considera acá.

Tenemos un proceso y tenemos algo que nos dice que debemos hacer el trabajo de esta manera con un decálogo, saludar al usuario, ver cuál es su necesidad y tratar de complacerla, hasta ahí tenemos la información, pero el incidente crítico, en lo que tenemos que poner atención cuando estemos hablando de habilidades blandas, son esos factores de éxito.

Que hace que Laura (por ejemplo) logre satisfacer las necesidades de este cliente. Lo saluda viéndole a los ojos, le sonríe, adopta una posición que le está demostrando que le pone atención, mientras que Juanita simple y sencillamente le dijo buenos días. Ambas personas cumplieron, ambas hicieron el mandato, siguieron la instrucción, hicieron el procedimiento, emitieron una conducta. Pero los detalles de Laura, sus incidentes críticos, su saludo, sus gestos, marcaron una diferencia radical. Por lo que los usuarios que fueron atendidos por Laura tienen una percepción radicalmente distinta a los usuarios que fueron atendidos por Juanita.

Esto señores y señoras es gestión por competencias, estas son las hábiles blandas, esto es el 85% del éxito en los temas de trabajo y es el punto medular y de partida que hoy en este

foro estamos compartiendo. Pero ¿qué hay detrás de esa sonrisa?, ¿qué hay detrás de esa mirada a los ojos?, ¿qué hay detrás de todo este concepto que son las habilidades blandas?

Es mucha la información que esta acá, y es lo que a lo realmente hay que poner atención. En este momento hago más las palabras de doña Carmen Campos quien dijo que esta actividad es para ustedes, con toda razón, y quiero entonces ofrecerles un ejercicio. Voy a empezar a explicarles que es lo hay detrás cual un iceberg en la cúpula son estos incidentes críticos que les cuento que hay, pero todo lo que está abajo, todo lo que tiene Margarita para poder sonreír o lo que tiene Laura que le impide, es lo que nosotros tenemos que conocer.

Entonces el ejercicio es para su propia gestión y su propio conocimiento, les voy a ir explicando, pero al mismo tiempo vamos a empezar un ejercicio que les puede servir a ustedes para elaborar la actividad final de este Congreso, que es incluso un diagnóstico. Donde puedan ir desde ya analizando algunos puntos, son preguntas para que ustedes se las respondan, si ustedes lo quieren hacer, a ustedes mismos, si pueden tomar nota al final podrán tener una noción e incluso un auto perfil, por decirlo de alguna manera, del tipo y características personales que ustedes pueden identificar de cara a su gestión laboral.

Entonces ¿qué hay detrás de este concepto de habilidades blandas?, hay temas de motivación. A todos nos motivan cosas distintas y es lo que hace y lo que dirige nuestro comportamiento a hacer las cosas. Sin embargo, hay tres tipos muy generales y estructurados también.

Cuando a nosotros se nos da una tarea, y voy a tomar un ejemplo de hacer un informe que estoy segura que todas las personas presente en algún momento hemos tenido que hacer; cumplimos con esa tarea, puede ser por tres opciones: una porque nos interesa cumplir esta meta, al margen de la responsabilidad de adquirimos en un contrato laboral, porque yo hago este informe, bueno porque quiero cumplirlo, porque quiero obtener la meta, esa es una opción. Otra opción es porque quiero evitarme un conflicto con mi jefe o porque quiero agradarle por completo; esa es la afiliación, porque lo hago yo. Y otra opción es porque finalmente haciendo yo el informe tengo información, tengo poder, puedo tener entonces una serie de acciones y un marco para controlar información. Son básicamente tres puntos motivacionales.

Entonces podríamos iniciar el ejercicio, diciéndoles ¿qué me motiva a hacer las cosas? A ustedes, a cada uno de ustedes, que evalúe y diga en su contexto laboral ¿por qué yo hago las cosas? Porque quiero lograr las metas, porque busco una afiliación y en este caso puede ser trabajo por mi familia, por mis hijos, por este tema de buscar, acercarse a alguna persona o porque quiero y me gusta; y este es un punto que es válido, el querer tener, poder resaltar, el tener otro tipo de expectativas. Este es uno de los elementos que tenemos como base o que catapultan lo que son las competencias.

Otro tema que nos determina son los rasgos del carácter, ese es el ligamen que hay entre nuestra historia y la manera en que nosotros reaccionamos. Hay historias de vida detrás de cada una de las personas que están acá y hay experiencias que se han adquirido, que nos han hecho ser lo que somos, que nos han hecho sentir en ocasiones felices y en ocasiones no tanto y que nos hacen reaccionar. Por ejemplo, una historia de vida de una persona que ha tendido limitaciones económicas importantes puede haber sido de provecho, porque le permite a esta persona orientarse hacia una meta, estructurarse y tener que salir adelante con esto.

Otras vivencias, por ejemplo, son algunas personas que durante su adolescencia y con su grupo de pares no lograron tener afiliación y han tenido, por decirlo de alguna manera, una traición. Cuando nos encontramos personas laboralmente hablando, nos damos cuenta de que este tipo de personas, son recelosas a veces son desconfiadas y es precisamente por eso, por su historia de vida.

Entonces debemos tener claro qué cuestiones tenemos nosotros de nuestra historia de vida que se nos presentan laboralmente. Yo puedo ser algo tímida porque tuve experiencias, puedo ser un poco desconfiada por otros temas, puedo ser sumamente estructurada, puedo ser sumamente directiva, por estas historias de vida y eso es lo que hay que tener presente la siguiente pregunta ¿he tenido una experiencia de vida que me ha marcado?, ¿hoy sigue estando presente en mi conducta? Pueden ustedes pensar y reflexionar, ¿qué de su pasado está hoy presente en su conducta? Para ir comprendiendo e ir identificando todo este tema de las habilidades blandas.

Un tercer punto es un esquema de valores. Todos crecemos en situaciones, en hogares y en contextos distintos. El esquema de valores es todo aquello que hemos asimilado del deber ser, de lo que tenemos que respetar y demás. Entonces esta es una foto que fue posteada en redes sociales pero que me causó muchísima impresión:

#### ¿Que hay detrás del concepto de habilidades blandas?

Esquemas de valores:  
todo aquello que  
hemos asimilado  
respecto al "deber ser".

A él le enseñaron  
sus padres que  
el toro no sufre y  
que nació para  
eso

A él le enseñaron  
sus padres que  
todos tenemos  
derecho  
a la vida



¿Para mí, qué es correcto y que no lo es ?

A un niño, sus padres le enseñaron que el toro no sufre y que nació para eso, así que no hay ningún problema en matarlo, y que todo está bien. Al otro niño sus padres le enseñaron que todos tenemos derecho a la vida y entonces está rescatando a un perro.

Esos son esquemas de valores y eso es lo que en muchas ocasiones marcan nuestro actuar, estamos construyendo, señoras y señores, toda esta parte base del iceberg, todos estos componentes son los que son ustedes y soy yo; nosotros como personas que tenemos que conocer y tenemos que saber gestionar, si queremos tener esas habilidades blandas que nos llevan a un 85% del éxito laboral.

Este esquema de valores, de tal forma que para mí qué es correcto y que no es correcto, si para mí es correcto llegar temprano y cumplir un horario, porque es el horario y el contrato que yo firmé que es de ocho a cuatro o de ocho a cinco, o de pronto para mí eso no es correcto, porque yo soy dueño de mi tiempo y con que yo haga el informe todo esta bien.

Todos tenemos la opción y tenemos la oportunidad de pensar de forma distinta respecto a nuestro esquema de valores, y cuando tenemos una persona a la par en el trabajo debemos tener esto claro y saber qué es para unos importante y para otros puede ser otra cosa.

Vamos a pasar a un punto también que hay detrás del concepto de las habilidades blandas y es precisamente las habilidades, pues son todo aquello que fluye en nuestro desempeño, todo aquello que no nos cuesta o nos gusta hacer, lo que no nos provoca y no nos produce que debamos tener más atención en algo. La figura que se representa a continuación es diversidad, hay personas que están más orientadas a hacer cuestiones artísticas, intelectuales, interpersonales y demás.

### ¿Que hay detrás del concepto de habilidades blandas?

**Habilidades:** todo aquello que fluye naturalmente en nuestro desempeño.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NS](#)

### ¿Cuáles son esas cosas que hago bien, sin hacer mayor esfuerzo?

¿Entonces cuáles son esas cosas que ustedes hacen bien sin mayor esfuerzo? Hay personas que sin mayor esfuerzo pueden revisar un documento y encontrar errores. Hay otras personas que tenemos que cerrar la puerta y casi que pagar el celular para ver si no se nos van ese tipo de detalles. Hay personas a quienes le sale bien hablar en público y conversar, y hay personas que se tienen que tomar una “Tafil” para verse en frente de un grupo de personas.

¿Entonces cuáles son esas habilidades? Pocas veces nos preguntamos eso a nosotros mismos, que actividad en el trabajo me sale con holgura, qué función me sale natural y no me desgasta y esas son precisamente nuestras habilidades blandas que vamos a hablar sobre cómo desarrollarlas. Es importante tener presente todas estas preguntas que les acabo de presentar para comprender la parte que sigue.

Hasta aquí quisiera hacer un resumen comentándoles que el concepto de habilidades blandas se genera por unos hitos en la historia y el conocer información redirecciona el tema de personas en el campo del trabajo, precisamente hacía la persona, le da un auge y una relevancia mayor. El concepto de habilidades blandas son esas conductas que marcan el éxito y la diferencia, la manera en la que cada uno de nosotros hacemos el trabajo.

¿Qué son habilidades duras? Son diferentes a las habilidades blandas, son una parte de ellas, es un complemento. Las habilidades duras nos hablan sobre el conocimiento, es lo tangible, es el saber hacer las cosas, es el topógrafo que sabe de topografía y es el uso que le da a esa información. Entonces son esa información, esos datos, eso verídico, eso tangible eso que no se moldea. Lo que se hace es una traducción del inglés que es “soft skills”, para el término de competencias, por lo que se hace una terminología comparativa. Las habilidades blandas son aquellas que podemos moldear, porque yo puedo modular una sonrisa, porque yo puedo adaptar mi comportamiento y aunque tenga ganas de hablar, reservarme los comentarios, porque son blandas y se ajustan.

Las habilidades duras son aquellas que no se pueden moldear. Por ejemplo, dos más dos es cuatro, punto, no hay nada que ajustarle, no hay nada que cambiarle. Esa es básicamente la diferencia que existe entre la terminología.

Sin embargo, en su aplicación no hay que enfocarse en las diferencias, por el contrario, tenemos que enfocarnos en su complemento y en su integración. Porque no podemos movernos en un ámbito laboral si no tenemos algunas de ellas, no se vale la usencia del conocimiento, como bien lo explicaba, como tampoco se vale el conocimiento puro sin este matiz y sin esta manera de utilizarlo.

Entonces vemos como se hace una lectura de esta triada de saberes, tenemos la información, tenemos cómo usar la información y por medio de este filtro que se llama persona es como

somos capaces de utilizarla, para bien, para mal, para ayudar, para deteriorar; eso depende de cada uno de nosotros.

Acá podemos ver que en realidad hay un complemento, en todo este tema. Tenemos destrezas, tenemos habilidades y aquí quisiera hacer la analogía, con lo que es el fútbol, con lo que está de moda en esta época: las destrezas; podemos saber cuáles son las reglas del fútbol, cuáles son esas instrucciones que hay que acatar, cuáles son esas técnicas; pero si no tenemos una actitud en donde yo comprenda que tengo que ser parte de un grupo y que sabiendo todo soy parte tengo que contribuir, tengo que aportar donde yo no sé cuáles son mis habilidades y que puedo aportar si corriendo rápido o frenando no genero ese valor, en ese objetivo y esas con las conductas y los comportamientos.

Nuevamente en el ciclo del desarrollo o en ciclo de integración vienen los conocimientos que se dan a través de la experiencia. Yo creo que todos hemos vivido experiencias que nos hacen recapacitar y que nos hacen replantearnos y algunas personas dicen que “de los peores momentos es cuando salen las mejores lecciones”, bueno de esto se trata. Una vez que hemos estado sometidos en alguna experiencia en el que el resultado no fue el deseado, precisamente se articula este ciclo. Tenemos estas habilidades y decimos, bueno que tenemos que replantear, en realidad yo tengo que ser una persona más comprensiva con mi equipo de trabajo para poder integrarlo, en realidad yo tendría que escuchar más a mi compañero para poder entender que es lo que está proponiendo. Estas son las actitudes que se cambian constantemente a través de la experiencia.

Por eso se dice que en el tema de las habilidades blandas podemos desarrollarlas, podemos modularlas, podemos llegar nosotros y todos ustedes a niveles de gestión, de desempeño de satisfacción mayores a los que tienen hoy. Pero todo empieza desde un conocimiento de nosotros mismos.

Quiero dirigir ahora mis palabras a la integración de todo esto que les he contado de las personas, pero a una perspectiva ya más laboral, porque las habilidades gerenciales, como lo dice el título de este congreso, toman mucho interés en los puestos directivos, en los puestos que asumen estas responsabilidades, en los puestos llamados a gestionar, a dirigir los cambios.

¿Entonces cuales son los factores de éxito que se tienen que determinar para ver el triunfo de un profesional en una organización? Por su parte todas las organizaciones, las instituciones en las que ustedes trabajan, para tener esa estrellita de lo logro debemos tener una filosofía institucional. Todas las instituciones en las que ustedes laboran deben tener al menos un “abc”, cuál es esa razón de ser, cómo la pueden cumplir y hasta dónde quieren llegar, eso es en el marco de la organización.

En el escenario de la persona, nosotros tenemos que conocer en donde está nuestro interés, cual es nuestra realización, como podemos desarrollarnos, a donde queremos llegar y sobre todo, con que queremos estar satisfechos.

Muchas veces pasa que las personas nos planteamos una meta, queremos un carro y nos compramos el carro y después decimos, no la verdad es que este ya no lo quiero, quiero el otro, y eso genera todo un tema de frustración. Quiero surgir en el trabajo y mi única vía de ascenso en el trabajo es convertirme en jefe y entonces asumo y de pronto cuando soy jefe digo “uy no, para que me metí en esto, ¿y ahora qué?, esto no es lo mío. Entonces debemos tener muy claro, nosotros como personas que somos, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué podemos aportar? y ¿dónde está nuestra satisfacción? Las empresas, las organizaciones por su parte deben tener claro qué es lo que están llamados a hacer y qué es lo que deben hacer. Aquí es donde se empieza a articular las metodologías o las políticas de atracción del talento, si una empresa sabe que lo que tiene que hacer es vender, tiene que buscar buenos vendedores, atrae y busca los profesionales, las personas que la van a apoyar en eso. Aquí empezamos a hablar también de técnicas de retención del talento, si ya yo tengo a esta gente, si ya localicé este grupo de profesionales que son los que me sirven para cumplir mi labor, ¿cómo hago para retenerlos?

Por otra parte están las personas, y aquí pongo como experiencia la empresa de Google que todos hemos escuchado en noticias y que tiene las canchas de futbol, que permite que llevemos los perros a trabajar con nosotros, que permite y rompe todo este tema de paradigmas, la empresa sabe lo que quiere, quiere gente creativa, altamente productiva, innovadora que venga a aportar soluciones. ¿Y cuál es esa gente?, la gente que sabe que quiere. Volvemos al esquema de valor a una persona que le dicen que tiene que estar de ocho a cuatro y dice no señores eso de cumplir el horario no va conmigo. Buscan una empresa donde se maneje un margen de flexibilidad como estas.

Una persona que tiene un esquema de valores altamente orientado a las metas le va a llamar la atención ese tipo de empresas. Entonces los factores que determinan el éxito de un profesional en una organización es precisamente el balance, el acople, la sintonía que pueda existir entre su gente, las características y lo que necesita la organización.

Tropicalicemos esto a su gremio, hoy están acá dándole un giro a su gestión, dirigiendo la atención hacia un replanteamiento que los lleva hacia una gestión más innovadora, cambiante en la que deben ustedes ser parte de este gremio pues pueden percibirse, entenderse y fijarse metas hacia donde necesitan ir.

Precisamente revisando un poco de información como fue la propuesta de la política que comentaron al principio y el programa académico de la Universidad de Costa Rica, pude determinar (y se los traigo a modo de propuesta y de reflexión) algunas competencias del

gremio archivista, pues en estos documentos son palpables. El primero de ellos es versátil, ustedes señores y señoras están llamados a estar en tiempo: en la era del pasado con los papeles, en el presente con retos de documentos digitales y deben tener además la mirada en el futuro a gestiones importantísimas como el Big Data y la atención a todas las tecnologías, de forma tal que tienen un reto grandísimo, pasado, presente y futuro al mismo tiempo.

Tienen que ser altamente versátiles para poder alinear estos tres escenarios y resolver problemas, replantearse la manera de hacer las cosas y eso nos lleva a una característica que es la adaptabilidad, sus esquemas de trabajo (sin duda a equivocarme) están cambiando drásticamente y tienen que estar incorporando cambios, y elementos novedosos; además de la capacidad de adaptabilidad, pues debe ser alta porque si no va a costar más atender las demandas de su entorno.

El trabajo que ustedes hacen trae implícita la información, los datos y estamos en la era de la información, en una era en donde ustedes escriben algo en Google y les sale doscientas opciones de búsqueda. Ustedes son quienes gestionan, quienes respaldan, quienes tienen esa información, quienes brindan transparencia en esta época en donde la accesibilidad de los datos debe estar a la mano.

Todo eso debe hacerse dentro de un escenario de calidad. En la Institución en la que yo trabajo, en los últimos meses hemos tenido una alta demanda de buscar documentos por muchas consultas y otras gestiones que se nos han presentado, por eso yo he llegado a resaltar y a reconocer la importancia de la gestión que ustedes hacen. Porque cuando uno lee un documento, el que tiene que contestar en dos días y le mencionan lo dicho en el oficio número "X" de 1998, del cual usted no tiene la menor idea que es lo que se dice ahí, llama al archivo y le dice a sus compañeros necesito que por favor me ayuden. Cuando esa información está en media hora escaneada en su correo electrónico usted dice, ¿qué es esto?, que importante y que diferente porque es un servicio y es un tema que tal vez no se presente todos los días, pero en el momento en que se presenta, tiene que si o si ser de calidad, porque si el oficio no está no se respondió esa demanda, porque si el oficio y la información no está ya para mañana fue tarde. Entonces esto nos lleva a la calidad que en su caso no es negociable, debe estar implícita.

Entonces todas las conductas que ustedes en su trabajo hablan, y hablemos de habilidades blandas, deben estar orientadas a la versatilidad, a la adaptabilidad y a la calidad en escalas iguales, según los documentos que tuve la oportunidad de revisar.

Las competencias gerenciales vienen a ser los siguientes: de la propuesta a la Política Nacional para la Gestión y Conservación de Documentos, que tuve oportunidad de leer, me llamaron poderosamente la atención esos dos datos que ustedes pueden estar leyendo en este momento "en los últimos cuarenta años se han producido más documentos que en

los cuatrocientos anteriores”, eso habla de la demanda de trabajo que ustedes tienen. El segundo punto es que en el periodo 2012 al 2016 hubo un aumento prácticamente del 50% de puestos de jefes o gerenciales.

Esto deja más que claro y evidente la responsabilidad que tienen las personas que ocupan puestos gerenciales en esta gestión. Es entonces donde empezamos hablar de las habilidades blandas o de las competencias gerenciales, ya no del gremio, sino específicamente de las gerenciales en la administración de archivos.

Les traigo otra propuesta de información para que la valoren y la puedan ir procesando a lo largo de todas las charlas y conferencias que tendrán en este congreso. Las competencias gerenciales dan por superado el fortalecimiento de la profesionalización de los archivistas, uno de los retos y objetivos que se plantean en la política es precisamente esto, fortalecer el área del conocimiento; entonces a niveles gerenciales eso ya lo damos por superado. Supone además el dominio de la versatilidad, de la adaptabilidad, de la orientación a calidad, que ya habíamos visto.

Pero las habilidades gerenciales también están llamadas a resolver todo lo anterior con equipos de trabajo, por lo tanto, hemos ido escalonando en lo que respecta a las habilidades gerenciales. La visión estratégica y me atrevo a decir sostenible, es un tema al que están llamados todos aquellos que quieran llegar o que tengan ya una posición gerencial.

¿Qué es una visión estratégica? Es la manera en la que se catapulta la visión y la misión de la organización en la que ustedes trabajan. La visión estratégica por rol corresponde a los puestos gerenciales, pero esto no quiere decir que todo el resto de las personas que estemos en la organización no tengamos esa visión estratégica, porque somos los llamados a alzar la mano, a apoyar, a alertar y a proponer; para que desde gerencia se tenga un cúmulo de información que pueda analizar y pueda ir resolviendo o ir direccionando las acciones de la y las decisiones de la organización.

Hablamos de visión estratégica y sobre todo sostenible, cuando estamos considerando tres elementos base del ADN de las organizaciones: tema económico, tema ambiental y tema social. No puede existir una organización que deje de lado esos tres aspectos.

Finalmente, la generación de valor. El año pasado tuve la oportunidad de participar en un Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y un consultor chileno nos explicaba que era la generación del valor, quiero contárselos hoy, este señor chileno nos decía que ellos tienen una institución pública similar a la que nosotros tenemos acá en el INVU que da respuesta de vivienda urbana. Entonces en esta institución cumplían el mandato, nos decía que hay tres pasos para generar valor, el primero de ellos es cumplir el mandato, construimos casas de bien social; el segundo nivel es hacerlo con calidad, bueno que la casa a los cinco

años no se les esté cayendo a las personas, por lo que vamos a tener calidad, vamos a tener que fijarnos en la construcción, vamos hacer esto; y se daban cuenta que a pesar de que hacían esto, la gente a la que se les daba estas viviendas, rápidamente estaban alquilándolas, algunas ya se habían ido, las descuidaban por completo y quedaban en abandono toda la gestión que esta Organización hacía, entonces se ocuparon de estudiar porqué estaba pasando esto y se dieron cuenta de que la manera en la que estaban construyendo las casas les estaba solucionando un problema, el tema vivienda, pero no les generaba sentido de pertenencia, porque todas las casas eran iguales, porque todas estaban pintadas iguales, porque no podían hacer un adendum o un cuartito más para la hija que quedó embarazada y que se tiene que acoger en ese hogar, para el abuelito que estaba enfermo y que tengo que traerme, nada de eso les permitía una estructura rígida.

Entonces la solución de Gobierno no estaba siendo percibida como algo que realmente viniera a arreglar el tema de vivienda y de hogar a estas personas. De ahí se dio la generación de valor que hicieron. Resulta entonces que ellos proponen un modelo de casa muchísimo más sencilla, incluso ni siquiera la pintan, sino que le dan a la persona la posibilidad de que escoja el color de su casa, la hacen de una manera básica en donde la persona puede decir si le pone dos cuartos o tres cuartos, en la misma construcción de metros cuadrados.

Cuando estudian en el tiempo, el nivel de satisfacción que tuvieron estas personas comprende que es completamente distinto, estás personas duraron mucho tiempo viviendo ahí, son personas que encontraron una respuesta positiva a su ausencia de hogar y su nivel de satisfacción fue completamente otro, eso genera valor.

Nosotros en nuestras instituciones deberíamos estudiar y deberíamos tratar de cumplir esos tres escalones, cumplimos el mandato, tenemos decretos, tenemos normas, tenemos restricciones públicas de las cuales a todos nos toma tiempo analizar, presupuestarias, de personal que nos podrían limitar, pero estamos llamados hacer algo y hacerlo de buena manera y generar valor; es entonces lo que les toca desde competencias gerenciales, para que nuestra gestión pública trascienda.

Solución de problemas es un segundo elemento, que es esa capacidad analítica, lógica para persuadir, para negociar que tiene las personas en puestos gerenciales, si o si tienen que tener eso para poder expresar, para poder transmitir, para poder guiar, para poder entender a sus equipos de trabajo; todo eso con la habilidad de gestionar personas, de comprenderlas desde la inteligencia emocional, de poderse comprenderse así mismo para poder llevarse bien con todas las demás personas y lograr todos los objetivos comunes.

Entonces hasta aquí hemos visto lo que son las habilidades blandas, lo que son las habilidades duras, cuál es ese contexto que ustedes tienen hoy en su gremio, en sus grandes retos y esas luces que nos hablan de las posibilidades blandas que ustedes puedan construir para sus organizaciones, para sus perfiles para su gestión en general.

¿Y ahora hacia dónde vamos?, ¿qué pasa?, ¿cómo se usan?, ¿para que sirven? El desarrollo de las habilidades blandas es el futuro. Nosotros tenemos que comprender que debemos ser mejores personas, mejores colaboradores en todo momento. Las organizaciones es lo que buscan ahora, desarrollar y gestionar desde eso que nos queda fácil hacer, si a Margarita le queda fácil revisar un documento y encontrar errores o detalles, pongamos a Margarita a revisar errores y detalles, esto que le fluye, esto que le hace y tratemos de desarrollarle, si es lo que necesita, otro tipo de habilidades tratemos también de ir desarrollénselas.

¿Hacia dónde vamos? al desarrollo de competencias blandas y duras, y tiene ciertas características. La primera es que ustedes quieran hacer un cambio, porque de nada sirve que se gesten, aunque muy interesantes y productivos estén estos congresos y muchas otras actividades, si cada uno de ustedes no quiere generar un cambio en su comportamiento, en su conducta, en su día a día para llegar a esa meta que se vallan a proponer. Es el primer paso del desarrollo de las habilidades.

El autoconocimiento era un poco el ejercicio que les quiera plantear con esas breves preguntas, pero si ustedes revisan el calibre de información que estaba en esas preguntas no tan fácil de responder. El autoconocimiento es un motor que nos permite direccionarnos en las conductas y metas a las cuales queramos llegar.

Cuando estamos hablando de habilidades blandas y del desarrollo, nos referimos a lo siguiente: si en mi trabajo yo tengo que ser una persona con una administración del tiempo sumamente alta porque tengo una diversidad de tareas, entonces ¿qué tengo que hacer?, tengo que entender que soy una persona dispersa, por poner un ejemplo, y quiero ser muy organizada, entonces identifico esas metas, y digo: voy a anotar, voy a calendarizar y voy a dar un seguimiento. Tres acciones concretas, tres conductas meta, las reconozco y las hago objeto de cambio y empiezo en el tema del aprendizaje y del ciclo de desarrollo de las habilidades blandas. Empiezo cada día, ya identifiqué qué es lo que quiero, ser una persona estructurada en cuanto a la administración del tiempo, esa es mi meta, ¿qué cosas tengo que cambiar?, estas, las que les decía darle un seguimiento que no me digan “Margarita ¿contestó el oficio?, Margarita ¿hiciste el estudio?, Margarita el proyecto ¿en qué fase va? Monitorear cada uno de los temas y darle seguimiento, para eso voy a tomar nota y voy a calendarizar en mi Outlook. Me expongo y trabajo en este tema, vivo la experiencia y consolido, ese es el ciclo de desarrollo que, desde la administración, las organizaciones tratan de hacerlo, ahorita vamos a ver con qué mecanismos, pero que nosotros desde la persona es lo que estamos llamados a hacer en desarrollo de nuestras habilidades blandas.

Desde las organizaciones, como les contaba antes, ¿qué es lo que hacemos en Recursos Humanos? En Recursos Humanos el desarrollo de competencias se hace por medio de entrevistas, en donde se pregunta ¿cómo se siente usted en su trabajo?, ¿qué es lo que le gusta?, ¿qué es lo que no le gusta? Las pruebas psicométricas son toda una batería de

instrumentos que nos dan información de cómo somos y que le explican a la Administración esos valores y esas gestiones en las que nosotros podemos apoyar.

Los centros de desarrollo son muy interesantes, es quizás una de las metodologías más efectivas, porque es la simulación de las acciones. Entonces yo sin darme cuenta, que soy una persona que atiende público, de pronto va a llegar una persona a pegarme gritos y yo reaccionaré según mi esquema de valores, según mis habilidades, según mis temas de carácter y reaccionaré. Y de pronto va a llegar alguien y le va a decir, bueno ya pasó la situación, en ese momento tuviste que haber respirado, tuviste que haber escuchado, no tuviste que haber dado la misma respuesta agresiva o confrontativa que le dieron, eso es un centro de desarrollo, Development Center. Es someternos a simulaciones en las que podamos vernos expuestos, para que contemos con un feedback de nuestra información.

El Coaching y la Evaluación 360°C son otros instrumentos que desde la administración se utilizan para hacernos crecer a nosotros como colaboradores.

Finalmente ¿qué valor genera la gestión por competencias?, pues genera una reacción ganar-ganar. Yo estoy cómoda en mi trabajo porque me gusta hacer lo que hago y porque encuentro una manera de crecer y de desarrollarme. La organización gana porque tiene personas que le apoyan a cumplir su estrategia, a cumplir su mandato, a cumplir su misión, su visión, su razón de ser. Porque hace un balance entre lo que es el desempeño y la motivación, porque busca el bienestar entre lo que es la vida familiar y laboral y porque permite planificar, que es precisamente lo que se está esbozando en este congreso. ¿Hacia dónde va la gestión archivística?, ¿hasta qué nivel queremos llegar?, vamos a ir hacia la línea de una gestión estratégica, vamos a catapultarla, vamos a robustecerla para que llegue ahí con el ímpetu que debe ser. Este es señoras y señores, los beneficios que nos da este tipo de gestión.

Ya para finalizar, quisiera solo comentarles que esta es una temática súper rica y súper amplia. Sé que es un tema distinto para ustedes, y lo que buscaba era presentarles información general que contextualizara todo lo que viene en estos dos días de jornada; que pudiera dar apertura y una luz de sobre cada una de las especificidades de los temas que van a ir viendo, cuando hablen del posicionamiento de la gestión estratégica en la mesa redonda que tendrán, por lo que podrán recordar lo que les indiqué sobre el tema de versatilidad, cuando estén hablando de adaptabilidad y soluciones de problemas podrán vincularlo con la charla que tienen de manejo de conflictos, de comunicación asertiva.

Culmino entonces mi intervención con una frase que dijo el psicólogo autor de la teoría de las Inteligencias múltiples: ***“Una mala persona no llega nunca a ser un buen profesional”***.





# Homenaje póstumo al señor Eduardo Fournier García

Luis Fernando Jaén García<sup>1</sup>

Doctor en Documentación por la Universidad Carlos III de Madrid, España. Catedrático jubilado de la Universidad de Costa Rica.

---

**Eduardo Fournier García, 19-10-1938 / 21-5-2018.**

**Historiador, archivista y genealogista**

Hijo único del hogar formado por Eduardo Fournier Quirós y Amelia García González.

Realiza la educación primaria, de primer a segundo grado, en la Escuela José Ana Marín, de tercero a quinto en la Escuela Buenaventura Corrales y el sexto grado nuevamente en la José Ana Marín. La enseñanza secundaria la efectúa en el Colegio Don Bosco, donde se gradúa de Bachiller en Ciencias y Letras.

En el año de 1957 ingresa a la Universidad de Costa Rica y decide estudiar Historia. Por lo tanto, centra sus estudios en el Profesorado de Segunda Enseñanza con énfasis en Historia y Geografía. En 1962 concluye dicho profesorado y posteriormente inicia el Bachillerato en Historia y Geografía y en 1966 obtiene el título de Bachiller en Historia.

Posteriormente, en 1976 presenta su tesis para optar por el grado de Licenciado en Historia, titulada “Un análisis histórico demográfico de la Parroquia de Ramón: 1850-1900”, que es la primera investigación cuantitativa y demográfica que se realiza en el país.

La formación académica reglada la concluye cuando es becado por la Agencia de Cooperación Española y la Universidad de Costa Rica para realizar estudios de Archivística en la Escuela Nacional de Documentalista de España. En el año de 1979 obtiene el Diploma de Documentalista, Sección de Archivos, que el 10 de mayo de 1996, es reconocido y equiparado a la Maestría Profesional en Historia, inscrito bajo el número 240-226 en la Oficina de Registro de la Universidad de Costa Rica.

---

1 Académico de Número y Académico de la Silla 17 “Ricardo Fernández Guardia (1867-1950) – 17A “José Luis Coto Conde (1911-2001) de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica. jaen66@hotmail.com



Imagen 1: Eduardo Fournier García.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.



Imagen 2: Diploma de Bachiller en Ciencias y Letras del Colegio Don Bosco.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.



Imagen 3: Diploma de Licenciado en Historia por la Universidad de Costa Rica.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.



Imagen 4: Diploma de Documentalista por la Escuela Nacional de Documentalistas.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.

En cuanto a su desempeño laboral administrativo, de 1959 a 1964 trabaja como encargado de admisiones en la Oficina de Registro de la Universidad de Costa Rica. En 1964 es trasladado a la Facultad de Ciencias y Letras, donde asume el cargo de Asistente Administrativo hasta el año de 1966. Luego es nombrado como Secretario de dicha Facultad durante el periodo 1966-1971.

Respecto a su desempeño laboral docente, en 1963 es electo como asistente de la Cátedra de Historia de la Cultura. En setiembre de 1964 es nombrado como profesor interino de Historia en dicha Cátedra. En 1965 participa y gana una plaza de instructor en la Cátedra antes mencionada, con lo cual ingresa a régimen académico en la Universidad de Costa Rica.

En el año de 1971 concursa para el puesto de Director de la Sede de San Ramón, que gana y ejerce hasta 1973. Además, es nombrado, para el periodo 1973-1977, como miembro del Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, en representación de los Centros Regionales.

De 1980 a 1984 es Director del Departamento de Historia de la antigua Escuela de Historia y Geografía. Además, simultáneamente es Subdirector de dicha unidad académica en ese mismo periodo. Por último, de 1980 a 1988 es coordinador de la Sección de Archivística de la Escuela de Historia y Geografía. Asimismo, es promotor de la creación del Archivo del Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica y del Archivo Universitario Rafael Obregón Loría (AUROL).

En 1986 la Universidad de Costa Rica le otorga el rango de Catedrático, en 1988 se jubila y en 2001 es designando como profesor emérito de la Escuela de Historia.

Como Académico de Número de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica, se desempeñó en diversos puestos en la Junta Directiva de ese órgano colegiado, el último fue de Segundo Vocal (2015-2018).

Miembro –en representación de la Sección de Archivística de la Universidad de Costa Rica– de la Junta Administrativa del Archivo Nacional. Asimismo, formó parte de las siguientes academias:

1. Académico de Número de la Academia Costarricense de Ciencias Genealógicas.
2. Académico Correspondiente de la Academia de Geografía e Historia de Guatemala.
3. Académico Correspondiente de la Real Academia de la Historia de España.



Imagen 5: Diploma de Catedrático por la Universidad de Costa Rica.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.



Imagen 6: Diploma de Profesor Emérito de la Escuela de Historia de la Universidad de Costa Rica.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.



Imagen 7: Diploma de la acreditación del Premio Nacional de Historia Cleto González Víquez.  
Fuente: Archivo de Gestión de la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.

La investigación científica es uno de los campos en el que Eduardo sobresalió; pues su extensa producción bibliográfica se destaca en las tres áreas de su especialidad, a saber: Historia, Archivística y Genealogía. Por consiguiente, es autor –individual y en coautoría– de aproximadamente 70 textos, publicados como libros, partes de libros, artículos de revistas, actas de congresos y artículos de boletines.

De toda su extensa producción bibliográfica, destaca el libro “*Orígenes de los ramonenses. Familias fundadoras de San Ramón, 1843-1900*”; ganador, en 1995, del “Premio de Historia Cleto González Víquez”, que otorga anualmente la Academia de Geografía e Historia de Costa Rica.

Me es grato añadir que don Eduardo Fournier García fue mi mentor; por lo que siempre estuvo presente y pendiente de mis logros personales, profesionales y académicos, a lo que le estaré eternamente agradecido.

Me siento muy orgulloso de decir que don Eduardo Fournier García, qdDg, fue mi maestro, luego el colega y, por siempre, el amigo.





# Planificación y presupuesto

Alberto Leer Guillén

Profesor del Programa de Maestría en Administración de Negocios del Instituto Tecnológico de Costa Rica

---

Vamos a hablar hoy de presupuesto y planeación y la relación entre ellos. En nuestro país, el presupuesto y la planeación están relativamente divorciados y eso causa un gran problema a nivel institucional, por lo que hay necesidad de armonizar estos instrumentos de la administración, pues el presupuesto debería de ser un resultado de la planeación.

Carl von Clausewitz, importante estratega militar, dice que antes de analizar un tema, primero se deben aclarar términos y conceptos confusos. En ese contexto, el mundo ha cambiado y algunos de los servicios públicos se han quedado atrás.

Los costarricenses desean servicios públicos prestados con calidad y a un costo razonable; y la calidad debe cumplir con especificaciones y ser percibida como muy buena. Después de haber analizado más de cien planes estratégicos y operativos en América Latina, he notado que las empresas públicas se enfocan en la eficacia de sus procesos y el gasto del presupuesto.

En el mundo de la archivística también ha habido cambios importantes; los archivistas ahora tienen disponible enorme cantidad de documentos y nuevas tecnologías. La gran cantidad de datos y documentos que provienen de diferentes fuentes, estructuradas y no estructuradas, constituyen un gran reto.

Conviene en consecuencia modificar la imagen de un archivista a veces representado como un anciano, pues los archivistas han tenido un cambio radical con el uso de mejores herramientas tecnológicas para conseguir notables resultados.

En la gestión contemporánea se debe planear y monitorear mediante objetivos estratégicos con indicadores en perspectivas para que tengan una relación causa- efecto, y darles un seguimiento frecuente que facilite la toma de las medidas correctivas para mejor desempeño.

Colaborando con una excelente planeadora estratégica del sector público, que enfrentaba problemas al analizar tendencias de indicadores, salió a la luz que se le pedía analizar tendencias de acciones y proyectos, como si fueran objetivos y las acciones no presentan tendencias que se puedan medir.

Uno de los “objetivos” era contar con un centro de convenciones, y comentábamos; respecto a medir su tendencia, y ¿cuál es el objetivo de un centro de convenciones? Parece lógico que sea: traer turistas de convenciones, y esto puede medirse con el indicador de número de turistas de convenciones que atrae. A este indicador sí le puede analizar su tendencia, establecer metas por período y de estas deducir que acciones se deben tomar para lograrlas; una de esas acciones era contra con un centro de convenciones adecuado.

La planeación estratégica indica la dirección donde la institución debe dirigirse y debe servir de guía para la estructura de la organización. La estrategia es a la estructura de la organización como el cuerpo de un animal respecto a lo que caza para vivir; si se quiere cazar gacelas se requiere tener el cuerpo de un leopardo, pero si se quiere cazar hormigas con eficiencia, se debe tener el cuerpo de un oso hormiguero. Por lo tanto, cuando una institución cambia su estrategia, debe cambiar su estructura y por consecuencia también la planeación de los recursos humanos y el presupuesto requerido.

Entonces, los presupuestos no deben ser “enano de otro cuento”, respecto a la planeación, administración y monitoreo de recursos.

Por otro lado, los presupuestos tradicionales no están diseñados para reasignar dinámicamente los recursos; ilustrando con un ejemplo de presupuesto familiar; se presupuestó dinero para una fiesta de cumpleaños y una hija se enfermó y no se puede usar esos recursos para medicinas, aunque atender la enfermedad sea más importante.

El enfoque moderno de administración pública predica que la planificación y el presupuesto deben estar integrados, mientras que la administración presupuestaria tradicional se enfoca en el cumplimiento del presupuesto sin considerar otros objetivos de la planificación.

En muchas ocasiones se afirma que la falta del presupuesto es el problema principal en la administración pública y que no se tiene dinero para llevar a cabo lo necesario, pero es muy común que se deje sin invertir un porcentaje significativo del mismo. Esto está relacionado con la rendición de cuentas, pues si se debe rendir cuentas del monto gastado, es diferente que rendir cuentas de lo logrado con esos recursos públicos.

La separación entre la planificación y la programación presupuestaria es perjudicial, ya que equivale en planeación estratégica personal, a planear tener como objetivo una alimentación más saludable, pero cuando hago el presupuesto al rubro “chicharrones y

cerveza” le destino lo gastado el año pasado más 15%, ignorando la alimentación saludable. Es frecuente que se ignoren los objetivos estratégicos al construir el presupuesto usando el consumo del período anterior y aumentarle un porcentaje por inflación.

En cuanto a servicios públicos, los habitantes ahora exigen bienes y servicios oportunos; quieren prender el interruptor y que haya energía. Y conforme se aumenta la calidad y continuidad de los servicios, las exigencias de la vida moderna aumentan. Y la obligación de todo funcionario depositario de autoridad es informar y demostrar con transparencia sobre los resultados de su gestión, pero además sobre la forma que fueron alcanzados, según lineamiento y normativa legal.

En toda administración hay principios básicos, como la claridad de roles y responsabilidades. Hace muchos años mi jefe de entonces, recalca que cada colaborador debe saber que le corresponde hacer, los objetivos, las metas, lo se esperan de el y que debe de haber un equilibrio entre lo que se le pide y lo que puede hacer. No se le puede pedir a un funcionario que realice una actividad sin que tenga la autoridad, los recursos y las competencias necesarias.

En la planeación y el monitoreo debe de haber credibilidad en el proceso de informar, y cada funcionario debe entregar información creíble y a tiempo a todas las partes interesadas. También debe revisar y ajustar, para identificar y priorizar los problemas oportunamente y con esto formular proyectos para atender los problemas prioritarios; por ejemplo ¿es prioridad alta del país eliminar el servicio de UBER?, o es más importante mejorar el nivel de seguridad ciudadana.

La evaluación debe ser un proceso continuo, transparente y objetivo que mida resultados con indicadores, además de medir la realización oportuna de las acciones estratégicas estipuladas. Pero el enfoque del sector público en muchas instituciones ha sido medir la ejecución de acciones y el gasto del presupuesto en lugar de enfocarse a los indicadores de los objetivos.

En el mismo tenor, las iniciativas estratégicas (acciones y proyectos) no se deben confundir con las acciones rutinarias, cuyo costo el presupuesto vuelve a plantear todos los períodos y olvida incluir los recursos de las acciones para lograr mejorar y alcanzar los objetivos estratégicos.

En la figura 1 se muestra la tipología de indicadores en los diferentes niveles.



Figura 1. Tipología de indicadores en los diferentes niveles Fuente: Van der Leer S.A

Es bueno reconocer que la planificación tiene varios problemas: poca gente la entiende; los equipos ejecutivos invierten muy poco tiempo discutiéndola; pocas organizaciones relacionan el presupuesto con la planificación y no hay incentivos relacionados con los resultados. Con estos síntomas, las planificaciones se parecen a mis planes de dieta, casi ninguno resulta y nueve de cada diez organizaciones fallan al ejecutar su planificación.

El concepto es pasar de un enfoque presupuestario de corto plazo que es rutinario a uno más estratégico, incluyendo los recursos necesarios para lograr las metas de los objetivos estratégicos.

En nuestro medio, algunas instituciones públicas utilizan estructuras de plan estratégico con exceso de elementos que dificultan medir y monitorear.

La figura 2. del ejemplo A, contiene: Misión, Visión, Fin Estratégico, 17 políticas (sin indicadores), 4 ejes institucionales, 14 objetivos, 38 metas (que en realidad son acciones), 35 indicadores y 82 actividades.

### Ej: Plan Estratégico Institución Pública A

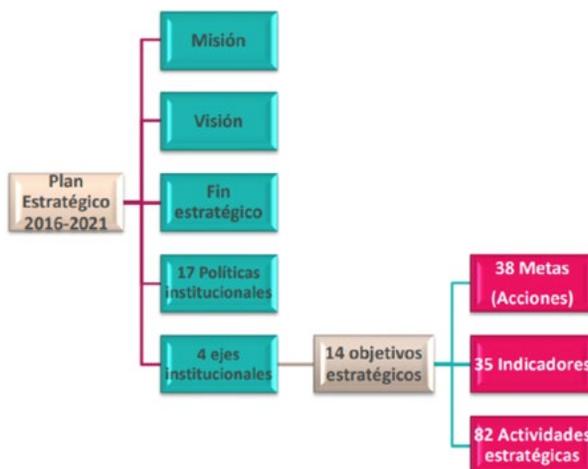


Figura 2. Ejemplo estructura de Plan Estratégico Institución Pública A. Fuente: Van der Leer S.A

La figura 3, del ejemplo B contiene 16 valores, 160 síntomas del FODA (27 Fortalezas, 20 Oportunidades, 84 Debilidades, 29 Amenazas), 16 propósitos (sin indicadores), seis objetivos generales (sin indicadores), 35 objetivos estratégicos (sin indicadores) y 120 acciones con 194 indicadores.

### Ej: Plan Estratégico Institución Pública B

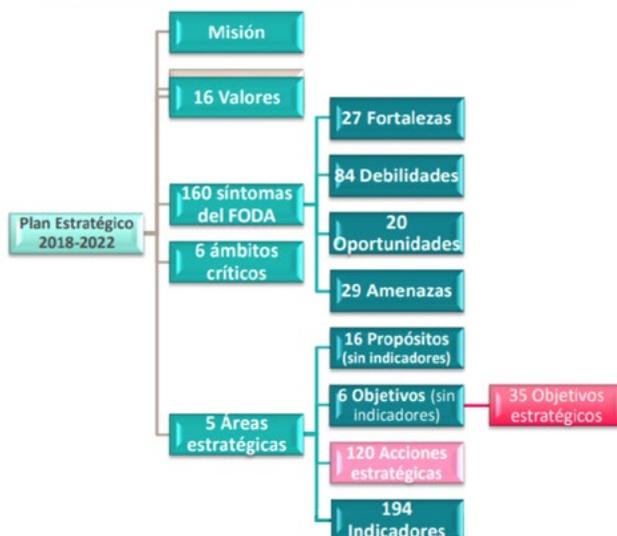


Figura 3. Ejemplo estructura de Plan Estratégico Institución Pública B. Fuente: Van der Leer S.A

Un plan estratégico con demasiados elementos y muy pocos indicadores de objetivos es difícil de administrar y se convierte en un instrumento de seguimiento de acciones, en lugar de medir resultados. Esto se complica más pues el presupuesto casi siempre lo hace una persona de la Gerencia Financiera, con poca o ninguna comunicación con planificación estratégica, lo que no es un buen signo de coordinación entre los objetivos y los recursos para lograrlos.

Al construir un Plan Estratégico ayuda utilizar las “estructuras para administrar el desempeño”, la más utilizada en la actualidad y que está muy bien documentada se llama “Balanced Scorecard” (BSC) de Kaplan y Norton”, traducido como Cuadro de Mando Integral, que nos lleva desde la misión, la visión, la estrategia, el mapa estratégico, las iniciativas, los objetivos para lograr un gobierno satisfecho, ciudadanos encantados, procesos efectivos y personal motivado y preparado, como se muestra en la Figura 4.

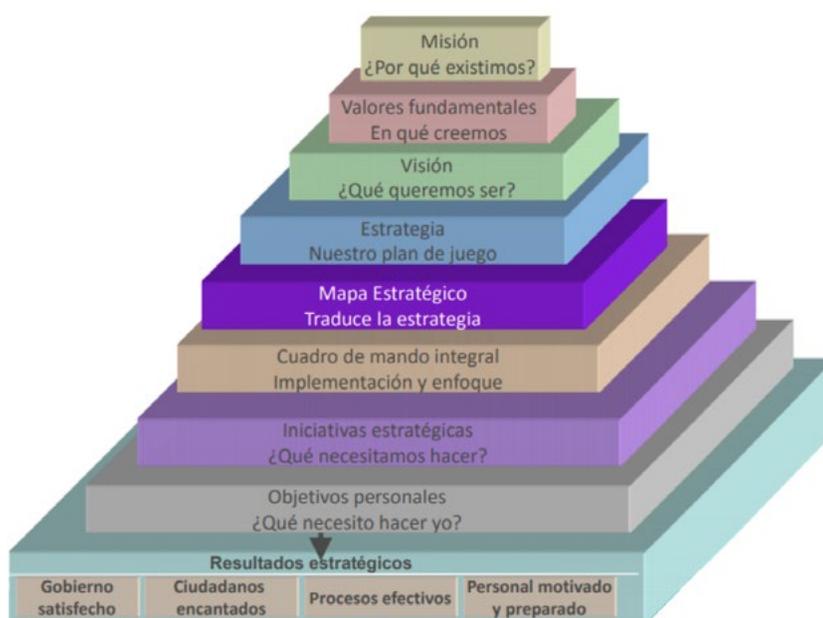


Figura 4. Estructura del Balanced Scorecard. Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton, 2004

Entonces, si les proponen utilizar el Cuadro de Mando Integral, no le tengan miedo, lo que hace es ordenar los objetivos en perspectivas en un Mapa Estratégico y esto ayuda mucho a analizar y crear una relación causa efecto entre ellos.

En el sector público, el círculo virtuoso de causa - efecto, que se muestra en la Figura 5. es así: se tiene gente que sabe lo que hace, con buenos sistemas de información, que realiza

procesos eficientes, que los ciudadanos (grupos de interés) aprecian, y se logran costos razonables cumpliendo el presupuesto lo que satisface a la Junta Directiva o al Gobierno.

## BSC en organizaciones del Sector Público



Figura 5. Estructura Balanced Scorecard para el Sector Público. Fuente: Adaptado de Kaplan and Norton, 2004

En la Figura 6 se muestran los componentes de un plan estratégico contemporáneo con BSC.

## Relación entre elementos del plan estratégico con BSC

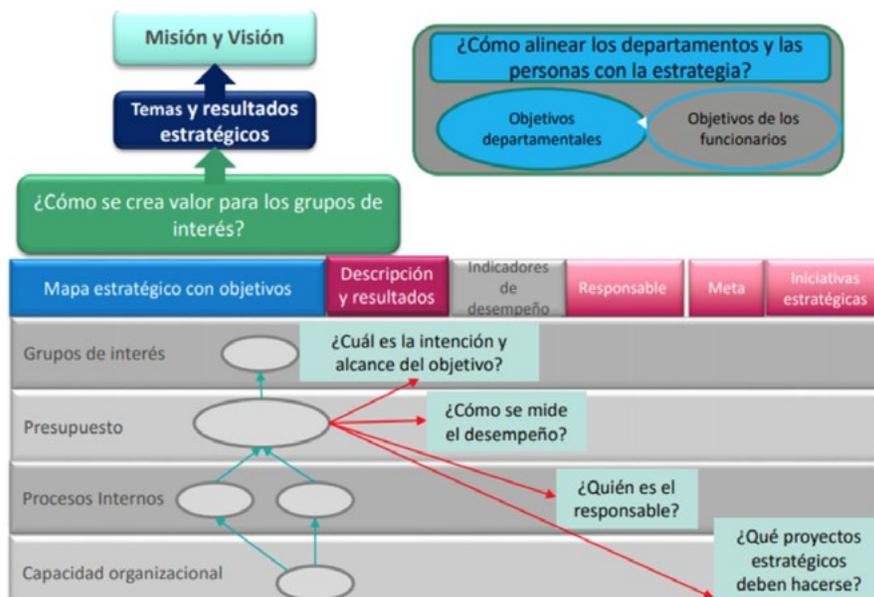


Figura 6. Estructura Balanced Scorecard para el Sector Público. Fuente: Adaptado de Rohm et al., 2013

La visión, misión, y valores constituyen el clásico “marco estratégico” que, con la propuesta de valor lleva hacia la definición de los objetivos estratégicos con una descripción y resultados a lograr, que facilitan el decidir sus indicadores de desempeño, el responsable y la meta (o sea el número a lograr en los diferentes períodos) ordenados en las cuatro perspectivas. Para lograr las metas en cada período se plantean las iniciativas estratégicas a realizar y se calcula el costo de implementarlas, o sea el presupuesto estratégico.

Pero no debemos olvidar que la hipótesis causa-efecto de las acciones al logro de las metas de los objetivos estratégicos es un supuesto, pues usted puede ir muchas veces al gimnasio (acciones) y engordar cada día más (objetivo). Hay entonces que tener en cuenta que la relación entre las acciones y objetivos se basa en una hipótesis causa efecto, y no siempre todas las semillas que se siembran, resultan en cosecha, ilustrado en la figura7.

## La relación entre acciones y objetivos estratégicos es una hipótesis sobre causa y efecto

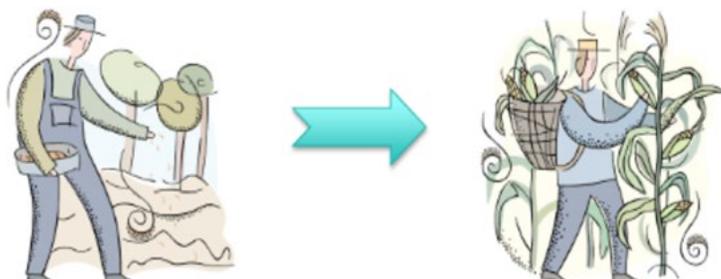


Figura 7. Relación Causa Efecto. Fuente: Van der Leer S.A, 2012

Conviene tener como complemento una plantilla, que especifique el objetivo el indicador, la fórmula, la línea base, la meta, la frecuencia, quien es el dueño, quien recolecta y aquí se escriben las iniciativas de cuyo costo sale el presupuesto estratégico, como la que se muestra en la Figura 8.

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
CO1	Mejorar el clima laboral institucional	Resultado del encuesta de clima organizacional	% de opiniones favorables
		<b>Línea base</b>	<b>Meta 2016</b>
		70%	80%
		<b>Frecuencia</b>	
		Anual	
		<b>Dueño</b>	<b>Recolector</b>
		Directores y RRHH	Pedro Pérez Gerente de RRHH
		<b>Fijador meta</b>	
		Director General	
<b>Iniciativas para alcanzar la meta del indicador</b>			<b>Presupuesto (StratEx)</b>
1	Realizar un diagnóstico del clima organizacional		\$3.000
2	Identificar factores que favorecen la mejora de clima organizacional		Recursos internos
3	Aprobar un programa de acciones para mejorar el clima organizacional		Recursos internos
4	Remodelación oficinas		\$50.000

Figura 8. Plantilla para planeación y presupuesto. Fuente: Van der Leer S.A, 2016

Una buena noticia es que la mayor parte de las iniciativas estratégicas no tienen costo significativo adicional, pues se pueden hacer con recursos internos, y generalmente el presupuesto estratégico (StratEx) que proviene de iniciativas que se hacen con recursos externos, es pequeño comparado con los gastos rutinarios; pero su impacto en el logro de mejores servicios públicos es muy importante.

En el sistema de gestión de organización la institución desarrolla, planifica, alinea, y planifica las operaciones, en armonía con sus presupuestos.

Lo que estoy queriendo recalcar hoy, es que es muy importante armonizar el plan estratégico con el presupuesto y no tenerlos como instrumentos separados, dentro del proceso de gestión. En este se consideran los objetivos, las barreras para lograrlos y las herramientas facilitadoras como un plan estratégico y un presupuesto. El primero establece la dirección y mide los resultados y el otro analiza la plata que se necesita, pero hay que entender al presupuesto como parte de la planificación como se plantea en la Figura 9.

## Vinculación entre presupuesto y planificación

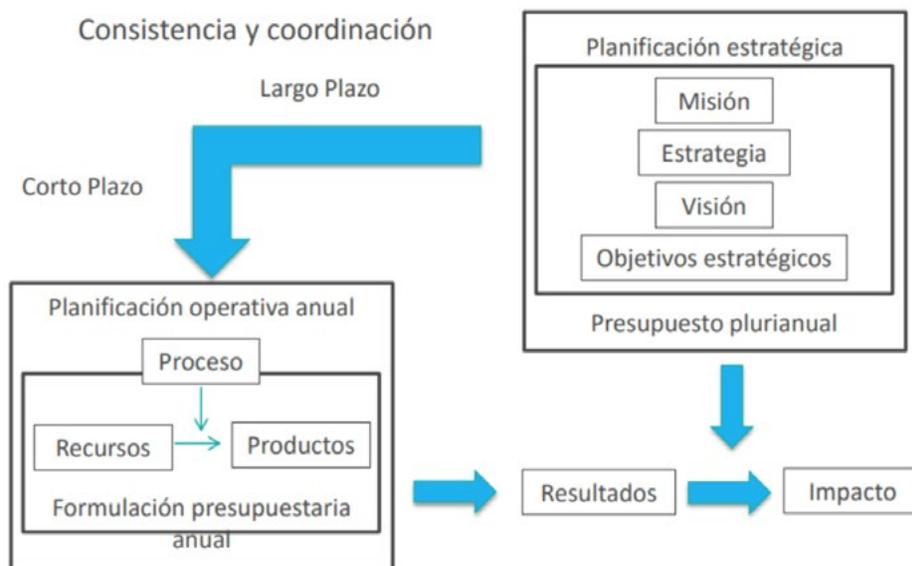


Figura 9. Vinculación entre presupuesto y planificación. Fuente: CIPPEC, sobre la base de Pollitt y Bouckaert (2004).

El arte consiste en decir, bueno, estos son mis gastos operacionales (que muchas veces se miden con el método simplista del gasto por partida del año pasado más X%). Después vienen los gastos de capital (que casi nunca se nos olvidan) porque son edificios, vehículos y todo eso que se quiere adquirir en ese período. Y se debe agregar el StratEx que es la inversión en iniciativas estratégicas. Y como es común que el presupuesto que se pasa a aprobación lo reduzca la alta dirección y los funcionarios lo saben, sistemáticamente aumentan los gastos del año pasado, pues se conoce que después viene la guadaña y corta un pedazo.

En conclusión, se debería vincular la planificación y el presupuesto para generar consistencia entre la visión futura expresada en objetivos estratégicos y las acciones presupuestadas por la institución, mejorando la asignación de los recursos públicos.

Al respecto conviene citar a Francis Bacon (1561-1626), quien escribió: *“Aquel que no aplica nuevos remedios, debe esperar nuevos males, pues el tiempo es el gran innovador”*





# Gestión de calidad

Natalia Robles Obando

Profesora del Instituto Tecnológico de Costa Rica

---

En primer lugar es importante pues reconocer que no existe una única definición de lo que es calidad. A uno le pueden decir que un producto o que un servicio es de calidad, pero esa apreciación podría variar de persona en persona.

Por ejemplo para algunas personas podría verse por la perfección, la perfección en un artículo, podría verse como su consistencia también. Coloqué una imagen de un pan, ya que recién paso el refrigerio. Podría ser entonces ¿Qué es un pan de calidad? ¿Qué es para mí la calidad de un pan?

Consistencia tiene que ver con el hecho de que se repita el resultado, si yo llego un día a una panadería y me gustó mucho ese pan, bueno yo esperarí que en otra oportunidad llegar y solicitar ese mismo tipo de pan y obtener el mismo resultado. No que un día ese pan estaba fresco, y otro día añejo, un día muy suave, y otro día tieso, un día con más sal otro con menos sal. Esas variaciones normalmente para nosotros ya indicarían que no es un pan de calidad pues no es consistente.

En otros casos la calidad se puede ver como la eliminación de desperdicios, sobre todo cuando estamos hablando de hacer bien el trabajo. La velocidad de entrega también para muchos tiene que ver con calidad, es decir el tiempo en el que me atendieron. Si yo llegue estuve esperando varias horas para ser atendida en un servicio, probablemente mi percepción de la calidad de ese servicio no va ser la mejor o al menos no de ese tiempo de entrega. Y no se diga si me ofrecieron que me iban a entregar un artículo el jueves y llegue y me dijeron que no estaba listo, que regresara el viernes o el sábado, entonces ¿Cuál va hacer mi percepción de la calidad? Pues ya no va hacer una buena percepción.

La calidad también se asocia al cumplimiento de políticas de procedimientos, se habla de calidad cuando se están cumpliendo los procedimientos y las políticas establecidas. Quizá a alguno le haya sucedido que fue hacer un trámite en el que requería que le sellaran un documento, y resulta que cuando usted llego no le pusieron todos los sellos requeridos o

falto alguno de los sellos que se necesitaba, entonces no se cumplió ese procedimiento como se debía. Una definición que es muy práctica sobre la calidad es hacerlo bien la primera vez, por ejemplo, en este caso que yo menciono. Si se hubiera hecho bien la primera vez y se hubieran colocado todos los sellos que tenía que llevar ese trámite la primera vez. Que se pudo enmendar posteriormente, si claro, pero se tuvo que volver a ir, no se hizo bien la primera vez.

Brindar un producto bueno y útil, es otra definición de lo que es calidad. Por ejemplo, si es un radio, pensamos en calidad si el radio funciona bien. Sabemos que otras veces haremos otras opciones por ejemplo garantía, bueno el radio no funcionaba, me lo cambiaron, pero no es lo ideal, no es lo que uno está buscando tener en primer lugar.

Y la otra definición y sobre todo en el caso de servicios es la satisfacción al cliente. Entonces vamos a ver ahora que eso es quizás unas de las últimas ramas en lo que ha cambiado sobre todo la gestión de la calidad que es esta parte de la satisfacción del cliente.



¿Qué es la Calidad?  
Definiciones

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación de desperdicios
- Velocidad de entrega
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Hacerlo bien la primera vez
- Brindar un producto bueno y útil
- Servicio y satisfacción de los clientes

La satisfacción del cliente puede ser muy variable porque los clientes y todas las personas como lo decía anteriormente tenemos distintas valoraciones. Entonces hay algunas definiciones de la calidad que son al juicio de una persona y eso entonces implica que las perspectivas pueden variar de persona a persona.

Yo les podría decir, si ustedes van a comer, ¿Qué es para ustedes ir a un restaurante y que sería una atención de calidad? Para algunos de ustedes, por ejemplo, será importante la

limpieza, para otros el ambiente. Vean una imagen de una cena tranquila, pero podría ser que si usted llega y están tocando tambores y con mucha música puede ser que no sea exactamente lo que usted quería o lo que usted va a evaluar como calidad en la atención. Si no le ofrecen agua o el mesero no aparece con regularidad y quizá está usted tiene necesidad de pedir algo es posible que ya no le parezca a usted un servicio de calidad. Para otras personas puede ser que ninguna de las anteriores sea importante, están pensando en el monto de la cuenta, según sea la cuenta para mí, la relación costo con servicio, entonces el servicio fue bueno o no.

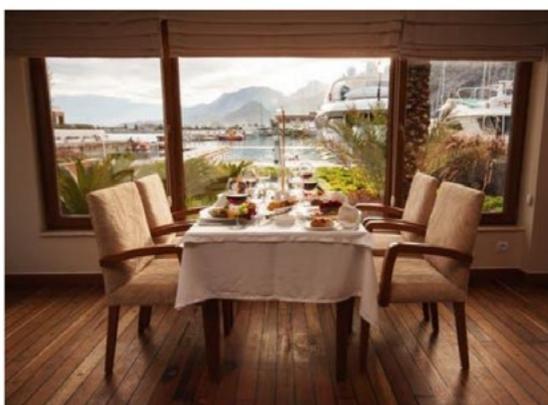
## Perspectivas para definir la Calidad

### • Con base en el Juicio

En este caso los estándares pueden variar de persona en persona, por ende, es abstracta y subjetiva.

Se basa en el producto, en sus atributos medibles.

Por ejemplo: un restaurante o la potencia de un motor.



Entonces quiere decir que hay muchas valoraciones que podrían ser muy subjetivas de acuerdo con el juicio. Por ejemplo, un vehículo, ¿Qué es un vehículo de calidad? Se puede pensar en que sea confortable, económico en términos de rendimiento de combustible o ¿Qué sería para mi calidad? Que el mantenimiento es barato, como lo ven la respuesta podría cambiar de persona en persona.

Con base al usuario ahí ya podríamos tener criterios un poco más definidos. Casi siempre más relacionados con lo que sería el desempeño, entonces yo pensé en un césped por ejemplo si uno lo fuera utilizar para actividades deportivas bueno ¿Cuál es su apariencia?, ¿Se mantiene su apariencia?, ¿Cuál es la durabilidad? Si cumple con la durabilidad que nos han ofrecido a sabiendas de los cuidados que se hayan indicado para ese césped o si a pesar de todos los cuidados nos garantizaron que ese césped podría estar en óptimas condiciones durante 2 años y estuvo solo 6 meses en óptimas condiciones. Seguimos todas las indicaciones y sin embargo ya no está en buenas condiciones. Entonces esa es otra

valoración que podríamos también cambiar para nosotros con respecto a la calidad de ese producto lo que es el desempeño.



- **Con base en el Usuario**  
(principalmente relacionada con el desempeño del producto)



En el caso específico de la manufactura de productos, que no es el área de ustedes, ocurre que variaciones mínimas pueden llevar a que un producto no se pueda utilizar. Para poner un ejemplo sencillo vean que en un toma corriente eléctrico la distancia de los pines es una distancia estandarizada, si se corriera esa distancia entre esos pines menos de centímetro ya usted no podría conectar un aparato que quisiera conectar. Entonces mínimas variaciones pueden hacer que ya un producto no funcione como tiene que funcionar. De ahí que por ejemplo cuando estamos haciendo los productos a través de los procesos hay que ir controlando las etapas para garantizar que al final el producto funcione.

También otra definición muy característica de la calidad que se maneja es la definición donde la calidad la asocia al valor. Entonces ahí que sucede que muchas personas pueda ser que digan yo estoy dispuesto a pagar un precio más alto por un producto, porque yo sé que ese producto su desempeño va hacer muy bueno. Entonces tengo dos productos uno tiene un costo inferior al otro pero estoy dispuesto a pagar el del costo superior porque sé que el desempeño a través del tiempo ese producto va hacer mejor. Entonces para muchas personas esa definición se va a aplicar, calidad es si el producto funciona, se desempeña bien en el tiempo y su relación con el precio es razonable. Porque yo podría hablar también para algunos casos de productos o servicios que son de alta calidad pero el precio es exagerado, la brecha que hay con la competencia para ese mismo producto o ese servicio es exagerada. Entonces en un caso así lo que se dice es que el cliente puede valorar tanto el desempeño que puede estar dispuesto a pagar más por ese desempeño, siempre que no existe competencia, porque en el momento que alguien vuelva a dar ese mismo nivel

de calidad pero a un costo menor ahí ya se deja de ser tan competitivo y ahí se presenta el peligro de que se pierda clientela, en el caso de que alguien llegue a dar ese mismo nivel de calidad que se brinda pero a un costo menor.



**Con base en la Manufactura**  
Contempla manufacturar un producto conforme a las especificaciones indicadas.

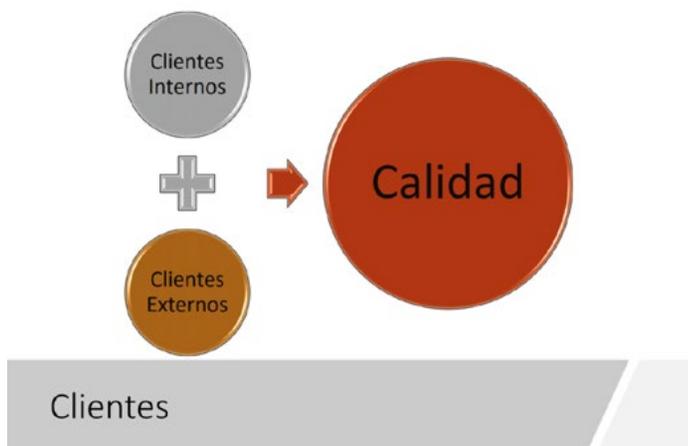
**Con base en el Valor**  
Relaciona el desempeño del producto con su precio.

The infographic features a dark grey background. On the right side, there are two circular images. The top one shows several electric guitars hanging on a rack. The bottom one shows a collection of colorful tools, including wrenches and sockets, arranged in a row.

Una muy sencilla definición de calidad “es satisfacer o exceder las expectativas del cliente” Entonces como les decía anteriormente este tema de incorporar al cliente dentro de definiciones de calidad es bastante reciente y ha emergido precisamente a través de la globalización, a través del mismo impulso económico de las últimas décadas. Ahora cuando decimos cliente ¿Qué estamos pensando? Podemos estar pensando y es lo que generalmente se nos viene a la mente que el cliente es el que adquiere el producto al final. Entonces cliente es el que llevo a comprar al supermercado o el que llevo a la tienda a comprar un traje o el que llevo al médico a consulta, ese es el cliente. A ese cliente le solemos llamar el cliente final pero hay otros clientes. Tanto en la manufactura de productos como en la prestación de servicios hay una serie de etapas, de procesos, que se van desarrollando paulatinamente para ese servicio o para ese producto y en medio de esos procesos hay entregas por ejemplo de documentaciones. Por ejemplo en el caso que mencionaba del restaurante el mesero que recibe la orden de lo que quiere la gente beber y comer tramita esa orden a la cocina y en la cocina sabemos que pueden tenerse ayudantes de cocina que están por ahí picando por ejemplo o lavando verduras y puede tener varios cocineros. Entonces hay una serie de concatenación de instrucciones y de productos parciales que se van recibiendo entre uno y otro lo que hace que unos se conviertan en clientes de otros. Por ejemplo, los ayudantes de cocina son clientes y proveedores a la vez del cocinero,

puesto que le suministran las verduras picadas y lavadas al cocinero que es el que cocina. La cocina entrega al mesero, el mesero entrega al cliente y en toda esa cadena es importante vigilar la calidad que se va dando. ¿Qué sucede si por un descuido o tal vez por falta de previsión se picaron unas verduras que tal vez no estaban ya en buen estado y el cocinero las cocino? aunque el mesero atienda muy bien, a pesar de que sea muy amable igualmente ese platillo no va a saber bien o por lo menos las verduras del platillo no van tener buen sabor, por ese descuido que hubo en la primera etapa. También podría ocurrir que a la hora de cocinar se olvidó de que el cliente solicitó que el bistec fuera bien cocido y no se hizo así, entonces el producto que se hizo no fue el cliente pidió. Y como les decía se puede cambiar ¡sí!, gracias a Dios las cosas se pueden remediar pero con que costo. Si tengo que sacar otro bistec para hacerlo como lo pidió el cliente, ¿Qué voy hacer con el primer bistec? ¿ Cuánto me está costando a mí como proveedor de ese servicio el atender y satisfacer a este cliente?

Así la calidad se compone mucho de esa satisfacción de clientes externos, que son los últimos, para seguir con ese ejemplo, solo para quede claro, el cliente externo es la persona que había llegado al restaurante, entonces la satisfacción de esa persona se busca que sea alta con el servicio que le estamos dando. Pero también hay clientes internos ellos y también tienen que tener, y más aún, se ha demostrado que es importante que la satisfacción de ellos sea también alta. Estos clientes internos como les decía en el ejemplo serían esos ayudantes de cocina, cocinero y mesero, porque todos influyen en la calidad del ese producto o servicio.



Un poco para conocer también cuál ha sido la evolución en lo que respecta a gestión de la calidad, les comenté que en unos primeros años se empezó con lo que era la inspección de la calidad. De hecho, la inspección de calidad se puede decir que data desde la construcción de las pirámides de Egipto, ¿Cómo se construyeron esas pirámides? Se requirió de una

inspección de las medidas, de la forma en que se iban desarrollando todas las etapas. Ustedes saben que para una construcción los cimientos son fundamentales y tienen que estar bien para que las restantes construcciones estén bien, entonces revisar que esos cimientos estén bien era algo muy importante. Entonces igual ahí así se empezó la gestión de la calidad.

Posteriormente se vio que solo inspeccionar era suficiente, había que tratar de planear como llegar a esos niveles de calidad. Porque si no se planean puede ser que algunas veces los trámites se hagan bien y otras veces no salgan bien. Algunas veces hacemos platillos y nos salen bien, pero otras veces no. Como les decía con el caso del pan, algunas veces se horneó de una forma y otras veces de otra y nunca es el mismo. O incluso algunas veces será el mismo pero no es constante ni permanente y lo que se busca es esa consistencia, esa permanencia. Más adelante emergió la administración de la calidad. La palabra administración es sinónimo de la palabra gestión.

Ya en los años 80, para contextualizarlos, recuerden que en el periodo postguerra se repuntó el desarrollo industrial, porque con la segunda guerra mundial se contrajo mucho la economía, se empezaron a ver cadenas de producción. Las cadenas de producción en masa se habían creado desde los carros Ford para los años 1920. Pero en los años 1980 con mejores economías, ya comenzaba también la exportación más activa de productos. En Estados Unidos empezaron a darse notar que los productos japoneses eran de mejor calidad, por ejemplo, los televisores fabricados en Japón notaron que eran de mayor calidad, que tenían mejor durabilidad que los estadounidenses. Los radios japoneses también eran mejores, y notaron también que su costo no era más alto. Entonces ¿Qué prefería hacer las personas? Mejor calidad y el costo no es más alto, compro el producto japonés, fue ahí donde empezó la preocupación ¿Qué es lo que hacen los japoneses? ¿Qué es lo que está pasando? Y se dieron cuenta de que ellos si tenían un concepto de una administración de la calidad, de una gestión de la calidad, que conllevaba a asegurar y no solamente a asegurar la calidad sino además a mejorarla constantemente. Porque se integraba con las funciones administrativas, no era un caso aislado, la visión sobre la calidad de esos productos.

Para ejemplificar que implica la gestión de la calidad, piensen que yo puedo inspeccionar, yo puedo al final revisar, en el ejemplo del trámite, si en este trámite van todos los sellos, revisar si todos los sellos están bien colocados. Puedo también establecer controles para garantizar que si llevaba cuatro sellos bueno que siempre tenga esos cuatro sellos. Incluso, puedo ir más allá y asegurar que el trámite vaya completo, que se entregue cuando tenga que entregarse, que se entregue a la persona que tiene que entregarse y más allá lograr la calidad total. Hay que planear como llevar a cabo estas funciones, que estas acciones siempre se hagan de la misma manera, que sean entonces consistentes y con buen nivel de calidad, que incluso se puede ir perfeccionando a través del tiempo.

Entonces es importante saber que esos son los principios que maneja la calidad total, tienen

que ver con los clientes como les decía, con satisfacer las necesidades del cliente final ¿Qué es lo que busca? Busca velocidad, busca que se halla hecho bien desde de la primera vez, busca que este servicio sea completo.

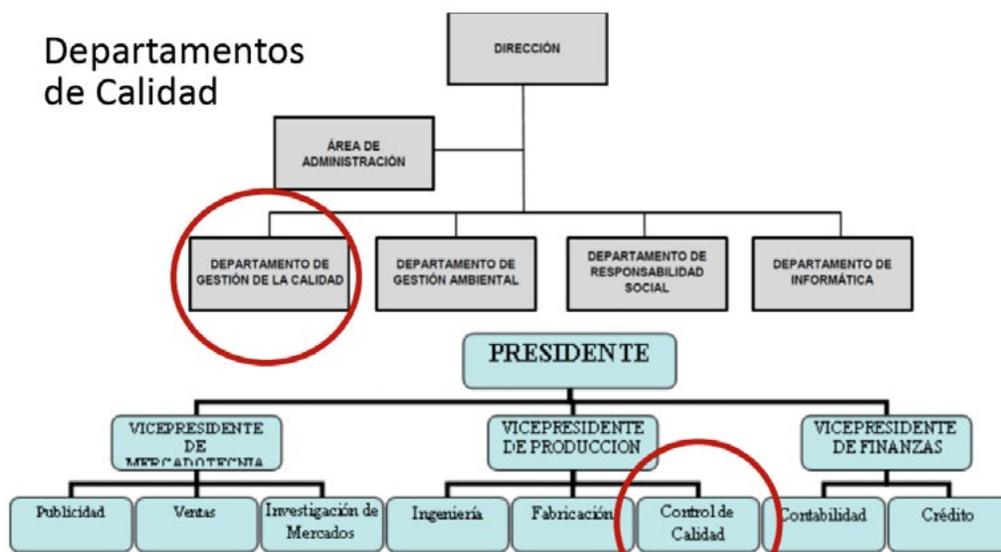
Muchas veces sucede que la persona que atiende, si tiene experiencia, por ejemplo 10 años de experiencia entonces logra atenderme y ayudarme con mis consultas. En cambio, otro día si voy y me atiende otra persona con menos experiencia resulta que no logra ayudarme con mis consultas. Esto no debe ocurrir, es necesario que se logren tener procedimientos de forma tal que independientemente si me atendió una persona que de memoria conoce todos los procesos que se llevan a cabo, o si una que no los conoce, igual me pueda atender a mí como cliente, como usuario final que está solicitando el servicio logre atenderme y orientarme adecuadamente. Muchas veces lograr esto va a requerir de capacitaciones, de que se tengan procedimientos, de que se llegue tal vez al nivel de instrucción del trabajo (que es tal vez una forma más específica de un procedimiento) para que se haga los procesos siempre de la misma forma. Solo así se evitará que se realicen trabajos porque a la persona le pareció o creyó que así se debería hacer, o porque en el pasado así lo hice entonces lo voy a volver a hacer de esa forma. Aquí en Costa Rica uno de los problemas, que por lo menos yo he visto en muchas empresas, es que cuando ingresa personal nuevo, o cuando el personal rota, no se le da realmente una buena inducción, no se le da una buena capacitación, entonces las personas no saben muchas veces como hacer bien su trabajo. Para poder manejar una buena gestión de la calidad hay que saber qué es lo que se tiene que hacer y por supuesto también a veces hay pequeños controles que se pueden tener.

El enfoque en clientes también se relaciona mucho con lo que ahora llamamos la responsabilidad social, la participación y el trabajo en equipo de todos en la organización. Esto fue algo que ya desde los 80S los japoneses hacían, ellos involucraban a los demás colaboradores de la organización en problemas de calidad. Fue interesante y a la vez fue chocante para algunos estilos de administración que decían, no esta persona está haciendo una función muy operativa y no yo no le voy a consultar, yo soy el jefe y no voy a consultar a un empleado. Bueno sí, pero resulta tal vez que como jefe no estoy todos los días haciendo esa tarea, yo quizá no conozco todos los casos que se dan ¿Quién es la persona que está más próxima a la tarea? Bueno sería bueno que me reúna y que le diga, bueno cuénteme ¿Qué es lo que pasa? ¿Qué problemas se están dando? Incluso ¿Qué soluciones cree usted tener? Porque muchas veces esa persona ya pueda tener soluciones pensadas porque es la que está ahí todos los días. Entonces en lugar de no tomarla en cuenta lo que hacían los japoneses era tomarla en cuenta y establecer espacios para reuniones y conocer si hay ideas para hacer mejor las cosas. Eso es lo que estaban haciendo ellos desde esa época y por eso alcanzaban mejores niveles de calidad.

El enfoque en el proceso apoya el mejoramiento y el aprendizaje continuo. La conceptualización de los procesos ha costado, recientemente se habla mucho de ella, de la

gestión de procesos. Vean estos ejemplos de organigramas que casi siempre vemos. ¿Qué es lo que casi siempre vemos? Pues vemos organigramas donde tenemos una división funcional que llamamos de las tareas, entonces por ejemplo está el departamento de gestión de la calidad ¿Y qué es lo que decimos? La gestión de calidad es problema del departamento de gestión de la calidad, yo pertenezco al departamento de ventas. Como mencioné, he visto en muchas empresas de manufactura que la gente que está produciendo necesita producir y sacar las cuotas diarias, por ejemplo 500 kilos de jabón hoy. En estas empresas, si pertenezco al departamento de producción me concentro en producir esos 500 kilos de jabón, me concentro en cumplir con esa cantidad. Mientras tanto los que están en el departamento de gestión de la calidad son los que están pensando en que se fabrique bien. Entonces verdad, usualmente las personas del departamento de está presionando y si en calidad dicen que hay que revisar unas etiquetas y que hay que dejar de producir mientras se revisa, se genera un conflicto entre ambos, un problema.

En las instituciones tal vez no sea esa presión tan grande, pero si sucede que se relega la función de la gestión de la calidad a los encargados de la gestión de la calidad, los demás no creen que no tiene nada que ver ella. Pero eso no es cierto porque la calidad se obtiene por los procesos que se llevan a cabo a través de los distintos departamentos. Es difícil de entender y no es exactamente el tema de la conferencia pero los procesos se dan a través de los departamentos y por ende no es cierto que la calidad pueda depender de un único departamento aislado.



Los procedimientos de calidad para buscar una gestión de la calidad son transversales a toda la organización y cuando no toda la organización colabora en estos procesos va hacer verdaderamente difícil que se dé una buena gestión de la calidad. Aunque haya gente, pues obviamente que sí se necesita, que este más encargada o más enfocada en ello.

Algo que se dio desde aquellos tiempos y que después se popularizó mucho, y que actualmente sigue, pero con otros nombres, eran los círculos de calidad, que tenía que ver con eso que les decía, con colaboradores que por su participación más directa en ciertas actividades del proceso puedan entonces reunirse y tomar decisiones con respecto a mejoras de problemas. Si estamos teniendo por ejemplo rechazos, devoluciones, si estamos teniendo desconformidades, si nos dejaron en el buzón de sugerencias varios reclamos tal vez por la forma de atención. Bueno entonces sentémonos a ver ¿Qué es lo que está pasando? y ¿Cómo podemos mejorar esa forma de atención? o si se presentó un problema, por ejemplo: había un documento que no se encontró, reunámonos para analizar qué fue lo que paso con ese documento, ¿Por qué no se encontró? o si se encontró en un lugar donde no tenía que estar ¿Por qué estaba ahí?, como podemos hacer para que eso no vuelva a ocurrir, si ocurrió ¿Por qué ocurrió? Entonces al discutir y analizar cómo podemos hacer mejor las cosas vamos a mejorar la gestión de la calidad. Esto tiene que ver también con la planeación estratégica es decir hay una relación, que actualmente ya se ha reconocido, entre lo que es la planeación estratégica y lo que es la calidad, ambas están relacionadas.

Como decía, la calidad no es algo se va a lograr de forma aleatoria, es decir, la calidad no es casualidad, en algún caso podría ser casualidad, quedó bien una vez, pero no va a ser un resultado consistente. Normalmente la calidad es algo que se planeó para que se diera así y la planeación estratégica tiene que ser esa fuerza que impulsa, vean hay una palabra nueva que no había presentado, la excelencia, porque los estándares ya incluso van más allá, a lo que es la excelencia. La excelencia tiene que ver con esa incorporación del cliente, de la satisfacción del cliente. Entonces digámoslo así, no bastaría con tener estándares de calidad, no hago nada con manejar un producto que cumpla sino que además se busca la excelencia.



Y si decimos que la calidad está asociada a los planes estratégicos y si recordamos que los planes tienen metas, políticas y acciones para llevarlos a cabo entonces quiere decir que con respecto a la calidad también se tienen que tener metas de calidad, políticas y acciones. De hecho los sistemas de gestión de la calidad algo que nos piden en primer lugar es que tengamos una política de calidad. Que tengamos esa política en términos de lo que es para nosotros y hacia donde vamos a perseguirla. No se trata de una regla, no es una instrucción, es una política de calidad y puede acompañarse posteriormente si es necesario de instrucciones para llevar a cabo bien esas acciones y con reglas también. Por ejemplo, a veces hay algo que hay que revisar, que no se puede entregar hasta que este revisado, puede ser un tipo de regla o puede ser se tengan instructivos donde se detallan para los procedimientos su ejecución algo como paso 1, paso 2, paso 3. Incluso más detallado se puede llegar a instrucción de trabajo donde. Además, se necesitan efectuar capacitaciones, una persona que ingresa a un puesto necesita ser capacitada en los procedimientos, entonces tiene que leer el procedimiento, llevar la capacitación, ahí se indicará la forma de ejecutar sus tareas, otra persona va a supervisarle y demás.

Aquí a manera de ejemplo, con respecto a la calidad a nivel internacional, les muestro unas premiaciones para que vean los criterios que se toman en torno a estas premiaciones de calidad y a la excelencia. Coloque el premio “Malcolm Baldrige” que se da en Estados Unidos y la premiación de la Cámara de Industrias de Costa Rica para que las conozcan un poco.

**Calidad y Excelencia**

- Iniciativas como la de liderazgo en calidad han asociado el concepto de Calidad con el de Excelencia.

Las categorías que se evalúan para decir que hay una excelencia en calidad, contemplan aspectos como el liderazgo, que siempre es importante en la organización. Vean también la planeación estratégica, la satisfacción del cliente, como les decía ese enfoque al cliente es muy fuerte actualmente para hablar de gestión de la calidad y de miras a la dirección empresarial. El enfoque a procesos también es otro elemento que ha emergido hace poco pero que se reconoce importante porque a pesar de que generalmente estamos organizados de forma funcional, departamentos como finanzas, recursos humanos y otros, los procesos se llevan a cabo a través de los distintos departamentos. Los procesos normalmente involucran ese relacionarnos con otros departamentos y es importante entonces a nivel de calidad porque toda esa relación de los distintos departamentos como lo decía con el ejemplo del restaurante puede afectar la calidad o la percepción de ese servicio final.

La innovación y la tecnología también se reconocen como parte de lo que es estas categorías, entonces aquí por ejemplo en esas premiaciones las organizaciones deben demostrar que se están gestionando de la mejor manera esas distintas categorías. Algo importantes es que estas premiaciones más que buscar, el reconocimiento como tal, que claro que lo buscan, también buscan impulsar al sector al que pertenecen. Porque cuando los competidores del sector ven que otras organizaciones reciben reconocimientos pues sirve para impulsar y hacer preguntar ¿De qué manera lo han hecho? eso algo que motivan estas premiaciones.



Estas premiaciones además de reconocer el liderazgo tienen como fin promover mejores prácticas de gestión de la calidad en los distintos sectores industriales.

Bueno ahora voy a hacer un énfasis en la calidad y los servicios porque los servicios tienen además ciertas características que son muy interesantes y que les hacen muy complejos. También los servicios se han venido estudiando bastante reciente, es no había antes mucho

estudio sobre los servicios, actualmente hay más crecimiento y hay más estudios sobre lo que es también esta gestión de la calidad en servicios propiamente. Un servicio primero que nada es intangible, es decir yo adquiero un servicio y no es el servicio tangible sino intangible a pesar de que haya algo tangible. Con en el caso que decíamos del restaurante que yo voy a comer, bueno si yo voy a comer y si la comida es material entonces es tangible pero el servicio en sí del restaurante no es tangible porque esa forma en que me atendieron no es tangible, entonces eso es algo importante. Además los servicios tienen una alta interacción con el cliente que en la manufactura no existe. Por ejemplo si yo tengo un negocio de repostería y tengo un encargo de unas galletas entregar mañana, si se me quemaron y tuve que hacerlas tres veces, mientras las logre entregar a la hora pactada el cliente ni cuenta se va a dar que se quemaron tres veces, que me salió carísimo este encargo, y de que al final solo tuve pérdidas, nadie se va a dar cuenta. Pero con los servicios si por la interacción que ocurre con el cliente mientras se brinda el servicio. El problema es que con la mayor parte de los servicios el cliente se está dando cuenta y borrar de la memoria de una persona su experiencia es imposible y eso es lo que sí es muy difícil con la prestación de servicios, entre más alto sea la interacción con el cliente, que el cliente está ahí si usted se está demorando mucho él está ahí, si usted se equivocó él está ahí, si tuvo que ir y esperar él está ahí, y cambiar como les decía esa experiencia es prácticamente imposible.

Entonces esa interacción con el cliente, que muchas veces está basada además en el conocimiento, la característica de los servicios es el conocimiento, por ejemplo el caso de un médico, o un dentista, o si usted va donde un abogado ¿Qué es lo que usted espera? Lleva unas dudas usted espera que lo asesoren que le digan que es lo más recomendable, que si hay 10 opciones que le expliquen las 10 opciones eso es lo que usted espera ese conocimiento. Entonces el servicio, su calidad están muy basadas en esa experiencia de interacción con el cliente y por supuesto de ese conocimiento y en la forma en que se lo aplicaron a usted.

El tiempo es otro aspecto que también afecta los servicios. Algo importante, como decíamos, es que se brinda en el momento que se solicita, es por eso que es todavía más delicada la gestión de la calidad en servicios porque muchas veces ya no lo vamos a poder cambiar el servicio una vez dado, como les decía. En manufactura si porque ahí antes de que salga el producto lo revisamos y nos damos cuenta que tal vez estamos haciendo bolsos y el zipper no sirvió simplemente lo apartamos y el cliente ni cuenta se dio, no es que es bueno, como les decía la parte financiera nos afecta y quisiéramos que todos los bolsos salgan bien desde la primera vez pero por lo menos de eso el cliente no se va a dar cuenta, pero en los servicios si se va a dar cuenta. Además, muchos servicios se basan en características sensibles entonces puede ser que un trámite se realice bien, pero el lugar donde se brindó el servicio lugar estaba sucio, estaba desordenado, olía feo, la gente gritaba, todo incluso en ambiente afecta esa percepción del servicio. Entonces eso también es importante reconocerlo y saber a qué tipo de clientes tenemos y qué es lo que ellos esperan de ese servicio. A veces la duración

también es decisiva, si una persona espero tres horas de pie ¿Cuál será su percepción de ese servicio luego de las tres horas?

Entonces hacerlo bien desde la primera vez es muy importante y aquí tal vez me voy a referir un poco de cuál es el costo de la calidad para no llevarnos tampoco una idea errada. La mala calidad o la calidad deficiente de un producto o un servicio tiene asociado un costo porque tengo que volver a comprar material o decirle a la persona cocine esto otra vez y eso es tiempo y ese tiempo tiene un costo porque siempre va a tener algo involucrado. Ahora evaluar la calidad también tiene un costo entonces que sucede si me voy al otro extremo y yo tengo una persona que revisa el trabajo del proceso 1 y luego una persona para el proceso 2 y tengo otra persona aquí revisando a la persona del proceso 3 y al otro. Muy bien puede ser que todo va a salir muy revisado y todo muy bien, pero ¿Cuánto me está costando ese servicio si tengo personas solo revisando? o si tengo muchas personas revisando lo que hicieron otros, entonces ahí es donde hay que tener un balance ¿Por qué? Porque entonces también el servicio va a hacer de muy muy alto costo ¿Y el cliente qué quiere? El cliente quiere que se haga bien desde la primera vez, esa definición sencilla que dijimos de calidad. Pero si a usted le está saliendo costoso dar ese servicio pues digamos que al cliente no le afecta mucho, es al proveedor del servicio al que le afecta, pues ya no sería un negocio.

Y ahí entra un concepto nuevo que seguramente algunos de ustedes lo han escuchado, el concepto del agregar valor. Las actividades de revisiones y similares realmente no son actividades que agreguen valor porque lo que el cliente quiere realmente es que usted lo haga bien la primera vez. Si a usted le cuesta muchísimo hacerlo bien la primera vez desde el punto de vista de todo lo que tiene que implementar como le decía si tiene que inspeccionar mucho, mucho personal eso realmente el cliente no le agrega valor, es decir, lo valora porque quiere el producto bien pero no valora específicamente esos costos en los que usted está incurriendo. Y también es importante analizar la duración. Si a la hora de estar revisando aquel trámite la duración se extiende, quizá ya no es de una hora, sino que ahora es de 10 días porque tengo que revisar una y otra vez, acuérdesese que también muchas veces la calidad tiene que ver con la velocidad de entrega.

Entonces vean que reto más difícil: tenemos que hacerlo bien la primera vez, tenemos que tratar que tampoco nos salga muy caro y que tampoco se nos demore demasiado, entonces es todo un reto, esto que es gestionar la calidad de cada uno de los servicios que demos. Ahora si es cierto que es mejor invertir en calidad para ser competitivos porque los costos de la mala calidad, por llamarlo así, podrían ser más altos como lo dijimos anteriormente, estar teniendo más material, más tiempos volver a arreglar puede ser más caro. Entonces si vale la pena invertir en calidad eso no quiere decir que vamos a invertir en grandes cosas pero si en estar tomando el tiempo para mejorar pequeñas situaciones que se puedan dar.

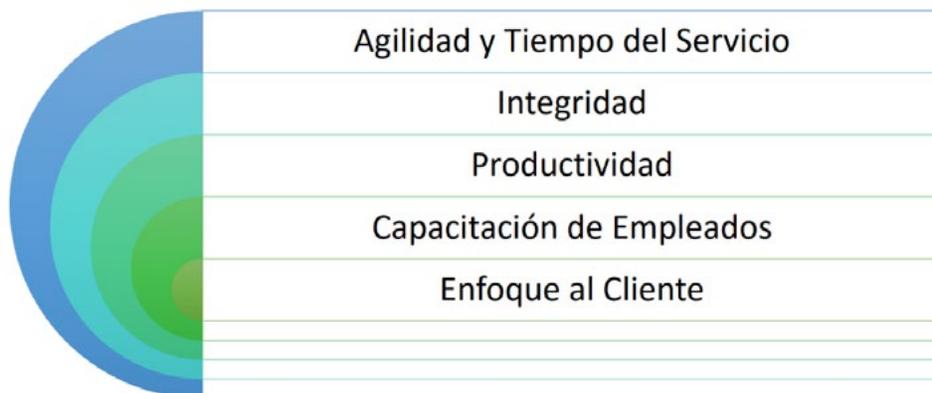
Podemos manejar indicadores de calidad que nos ayuden para ir viendo como estamos, indicadores de reclamos, de rechazos, si tenemos por ejemplo quejas podemos ir monitoreándolas, si estamos teniendo más quejas, si están incrementando ¿Por qué? Por ejemplo si es por demoras ¿Por qué nos estamos demorando más? O si estamos teniendo más reprocesos también, por ejemplo, si esta es la cuarta vez que me traen este documento para que lo vuelva a cambiar porque no estaba bien, ¿Por qué se están devolviendo tantos documentos? ¿Por qué está persona dice que ya vino varias veces? Bueno algún caso podría ser dar seguimiento al costo de calidad, costos de evaluación, que es importante evaluar y revisar, pero tampoco puede ser que se nos vaya mucho del presupuesto en ello. Entonces si podemos idear formas de prevenir que no sea solo evaluar.

Y ahí nace el concepto de la mejora continua entonces ese es otro procedimiento clave que se viene utilizando ya desde hace muchos años. Es el tema de siempre estar pensando en como mejorar. Ahorita puede ser que todo lo estamos haciendo bien, no hay reclamos, pero ¿Cómo lo podríamos hacer mejor? entonces planeamos esa pregunta. Lo hacemos, lo probamos y si vemos que nuestro plan funciona lo activamos, pasamos a la acción a la realización. Antes la mejora continua no era una práctica común, como les decía. Algo muy importante es que las mejoras pueden ser pequeñas, es decir no pensemos que vamos a hacer una gran transformación. A veces puede ser algo pequeño como les decía algo muy sencillo: es que se olvidó una firma, entonces como puedo hacer yo siempre el paso 1, paso 2, paso 3 para que esa firma no se me olvide, que me falta un sello, ¿Qué puedo hacer? Bueno a veces son cosas muy operativas como yo tengo 4 sellos y aquí pongo el papel y van 1,2,3,4 y siempre están en el mismo lugar de forma tal que esto a mí no se me olvida, son a veces pequeños dispositivos y no crean cosas así se aplican muchas veces al fabricar productos. Que se me va a salir de la medida entonces pongo un regla verdad donde tope y así no se me sale la medida, eso lo hacemos en manufactura pero aquí en servicios también se puede aplicar.

Como les decía, para que esto salga de esta forma lo vamos a hacer así, para no haber picado aquella verdura que estaba en mal estado, pues es que se revisa primero y después se pica, ah bueno es que se le pone fecha y entonces sabemos de qué fecha es, o bueno es que tenemos este control de esa forma. Entonces a veces pueden ser pequeñas acciones de mejora que vamos viendo que se pueden hacer no tienen que ser una transformación total para poder tener una mejora. Porque acuérdense que a veces estamos haciendo los mismos trámites toda la jornada, toda la semana, todo el mes, todo el año, entonces que aquella pequeña mejora al final del año si puede tener un gran impacto.

Otros indicadores que también nos interesan puede ser el tiempo de servicio, la agilidad, la integridad, la productividad, la capacitación como les decía el enfoque al cliente son otros indicadores que pueden ser de utilidad.

## Indicadores de la Mejora Continua en Servicios

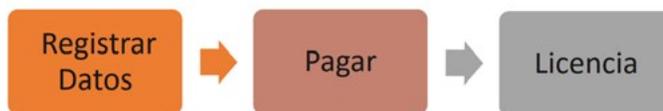


Bueno aquí quería indicar que los procesos y la gestión de procesos se basa en que los resultados, los servicios y los productos también se desarrollan a través de procesos. Tenía un ejemplo: una renovación de licencia, hay varias etapas que debo ir cumpliendo que voy a ir cerrando, entonces en todas esas etapas si yo quiero que mi resultado sea un resultado de calidad en todas esas etapas yo tengo que tener cuales son mis estándares de calidad, cuáles son mis procedimientos y como voy a controlar la calidad a través de todos ellos. Sabiendo que además hay una serie de recursos que me pueden afectar, a veces será el personal, otras la computadora, el software que estoy usando, o el espacio físico. Hay muchos elementos que pueden ser parte de estos resultados.

### Procesos y Normativas



### Ejemplo: Renovación de Licencia



**Recursos:** Equipos, Computadoras, Software), Personal, Espacio Físico, y otros

Los sistemas de gestión de la calidad tienen varios principios que son importantes, los principios que vimos que estaban en los premios de la excelencia, otra en los principios de lo que es liderazgo, si ven ahí la parte del enfoque en procesos, si ven otra vez la parte de la mejora continua, la toma de decisiones, el enfoque a clientes.

Estos sistemas de gestión de la calidad no es que le garantizan a usted que le va a tener calidad, pero si algo importante, que es lo que quiero destacar, es que le piden consistencia. Más que decirle cómo lo está haciendo, que no le van a dar una receta de cómo llegar a eso, algo fundamental que han pedido desde que salieron estas normas es consistencia. Entonces vemos mucho en estas normas procedimientos, instrucciones, reglas para que siempre se haga todo de la misma forma. Bueno ahí va a venir si hay una persona que tiene que firmar, si alguien tenía que llevar esa capacitación que se demuestre que realmente llevo esa capacitación, por eso estas normas piden tener esos procedimientos claros.

También actualmente los riesgos son otro tema que se está propagando. Evaluar cuáles son los posibles riesgos que se podría dar ahí y pensar en esas opciones o en esos planes en mitigar los riesgos.



## Sistemas de Gestión de la Calidad Norma ISO 9000 - Principios

Y con respecto a la documentación bueno por ejemplo todas estas normas de la gestión de la calidad como les dije exigen procedimientos y hay que guardarlos. En el caso de ustedes y en la parte también de archivos también son documentos y el orden, el garantizar encontrar el documento en el momento próximo donde debería estar, en las condiciones adecuadas. Yo pensaba un poco en la parte física, en el sentido de que las instalaciones para resguardar físicamente los documentos tienen que estar en unas condiciones muy optimas y hay que estar revisando también una gotera, una filtración la humedad, todo es hay que estarlo

revisando. Es importante también para esta parte de gestión de la calidad saber y reconocer estos otros temas quién los va a revisar, cuándo los van a revisar, cómo se va a revisar. Esto es parte de esos controles y procedimientos que les explicaba con respecto a esta gestión.

Y por ejemplo todas las mismas normas de gestión de calidad, y otras, incluso las de gestión ambiental que fuera, por esta gran cantidad de documentos que siempre llevan involucrados hacen necesario el manejo documental. Y es muy necesario que se esté controlando porque acuérdesese que si usted no controla usted no sabe cómo se están haciendo las cosas. Se pueden hacer estando bien las cosas y usted no puede felicitar, si es el superior, a la gente que está trabajando bien, no los puede felicitar porque usted no sabe si se están haciendo porque no lo está controlando y si hay que tomar acciones correctivas, pues tampoco las está controlando, entonces tampoco sabe si hay que tomarlas.

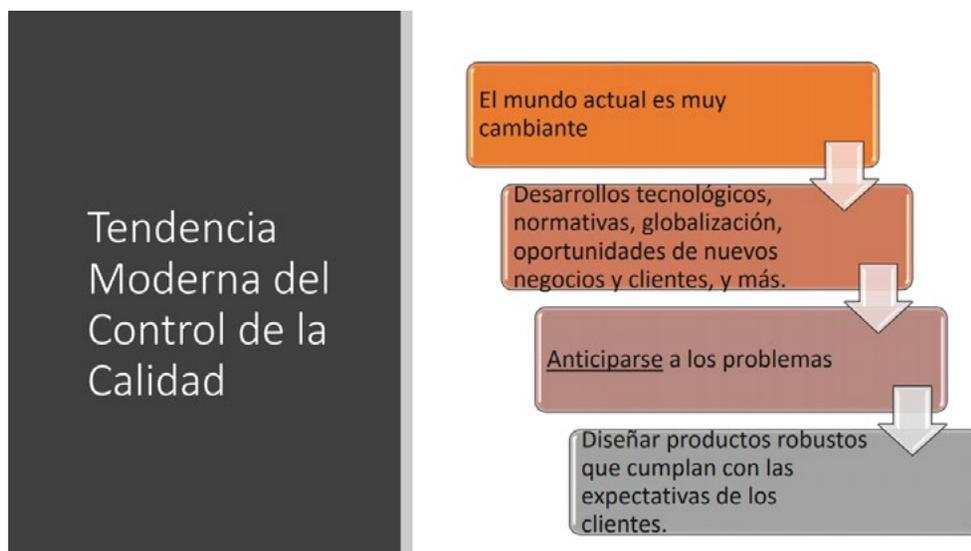
Por eso es importante estar controlando en este caso los aspectos de calidad que se hayan definido, con respecto a la definición de calidad que se haya establecido, así como los estándares para cada proceso y revisarlos. Revisar si se están cumpliendo las metas, revisar también todo el sistema organizacional o sea revisar digamos que procedimentalmente se cumplan las metas que se hayan definido para la parte de la organización, es esa coherencia entre el plan estratégico y lo que es los planes ya más operativos de cada departamento.

El control lo que dice básicamente es comparar con un estándar. El estándar ¿Qué es? ¿Qué es para mí bien? ¿Qué es para mi mal? ¿Qué está pensando? ¿Qué es aceptable y que no es aceptable? Y corrijo en el caso de que no sea aceptable. Obviamente hay que saber que los estándares sean razonables, que se puedan lograr eso es básicamente lo que yo hago cuando controlo. Que es medir, comparar y actuar, en este caso cuando estamos diciendo eso si con respecto a esos estándares de calidad, entonces si yo dije bueno aquí calidad va hacer que se entregue en tres días. Entonces yo voy y controlo y reviso si efectivamente estamos entregando en tres días, porque si estamos entregando en veinte días, pero si no reviso como veo que estamos entregando en el tiempo que dijimos que estamos entregando imposible.



Bueno esto también ya lo he dicho que hay que inspeccionar, que hay pruebas, listas de control. Las listas de chequeo son una herramienta muy sencilla que a veces nos puede hacer de utilidad para asegurarnos por ejemplo si tengo que hacer por ejemplo paso 1, paso 2, paso 3. En la lista de chequeo puedo anotar si ya hice paso 1, paso 2, paso 3 y eso me sirve, para no delegarlo todo a la memoria, me sirve para ver si estoy cumpliendo o no y para garantizar esa consistencia que decíamos como definición de calidad.

Aprovecho para mencionarles que la tendencia actual es difícil, estamos en un mundo muy muy cambiante con tecnología muy cambiante en términos de normativa, de globalización, oportunidades de nuevos negocios también están emergiendo todos los días, así que la tendencia es un poco más hacia la anticipación. ¿Cómo anticiparnos a lo que viene, a los cambios que vienen? Yo pensaba un poco también con esta tarea de ustedes de la gestión documental, con todas las herramientas tecnológicas actuales tan modernas que son de mucha utilidad, pero también representan un cambio muy drástico. Entonces las cosas se van a ir haciendo de forma diferente, ¿Cómo anticiparnos a los tipos de problemas que vamos a tener? Es verdad que se nos resuelven los problemas que tal vez teníamos antes, en cierta medida, pero ahora vienen nuevos, creo que es la parte de orden porque estamos hablando de la masificación de información de hecho las grandes empresas están hablando de lo que es “Big Data”, o sea de la cantidad gigante de datos y eso es a lo que vamos a poder registrar, hay que ser muy positivo porque vamos a tener mucha información porque ya no es como el pasado, pero va hacer tanta información que tenemos que saber ¿Cómo la vamos a registrar y cómo la vamos a ordenar y cómo la vamos a encontrar cuando la necesitemos? Es todo un reto. Y hay que diseñar buenos productos y servicios que sean bien robustos y que cumplan las expectativas del cliente.



Y este es entonces el reto y los beneficios al que nos puede llevar una buena gestión a muchos y un beneficio muy importante que quería destacarles es la mejora ante los clientes si tenemos una buena gestión de calidad, nuestra imagen ante el cliente va a mejorar muchísimo va a tener una buena imagen de nosotros como proveedores del servicio.





# Modelos de negocios archivísticos

Ronny Rodríguez Barquero

Profesor del Instituto Tecnológico de Costa Rica

---

Quiero comentarles acerca de los modelos de negocios, y en particular sobre la agregación de valor en todo lo que hacemos. En labores de Archivo lo podemos emplear. Buscamos entonces que ustedes adquieran una competencia gerencial por medio de algunos ejemplos, reflexiones personales y lecciones que hemos aprendido de experiencias innovadoras en nuestro país y en la región Huetar Norte.

¿Cuáles son nuestros objetivos el día de hoy en esta conferencia? Que al final podamos:

- Conocer algunos casos de éxito
- Comprender qué es un modelo de negocio, cómo se construye, cómo se gestiona en el tiempo, y cómo hacer que este conocimiento sea una competencia gerencial importante en todo nuestro que hacer, no importa cuál sea.
- Finalmente, conocer una herramienta de trabajo colaborativa en línea para elaborar modelos de negocios.

¿Por qué es importante conocer un modelo de negocios en nuestros quehaceres? Primero, porque hoy se nos exige calidad en todo lo que hagamos: los modelos de negocios son una forma muy interesante de pensar en la calidad y diseñarla. Segundo, se nos exige cada vez más, sobre todo en el sector público, aumentar la eficiencia y la eficacia; siempre es importante conocer metodologías que permitan mejorar la gestión en la administración. Tercero: también es importante conocer metodologías que involucren a otras personas, porque cada vez se nos pide ser más colaborativos, trabajo en red, networking; este tipo de términos están de moda y no van a dejar de estarlo. Finalmente, también tenemos necesidad de utilizar herramientas que nos permitan tener insumos para presupuestar adecuadamente, y algo muy importante hoy en día es involucrar las tecnologías digitales, es decir, la transformación digital de nuestras organizaciones.

Ya lo decía Einstein: *“Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes”*. Entonces, parte de lo que queremos compartir con ustedes hoy son algunas experiencias

que nos permitan pensar un poco diferente. En el caso de Henry Ford, a él le decían “*el caballo está aquí para quedarse, el automóvil es solo una novedad*”; eso se lo dijo el gerente del Banco de Michigan, en 1908, y todos sabemos lo que después sucedió.

Los japoneses dicen “*que visión sin acción es un sueño, pero acción sin visión es una pesadilla*”. Entonces, tenemos que buscar el punto medio entre ambos conceptos. Peter Drucker nos decía “*Ninguna empresa puede hacer todo. Aun si tiene el dinero, nunca tendrá suficiente personal adecuado. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que se puede hacer es un poco de todo. Esto asegura que nada se lleve a cabo. Es mejor elegir la peor prioridad que ninguna en absoluto*”.

Veremos que los modelos de negocios son una técnica interesantísima para priorizar. Por lo tanto, podemos decir que la fórmula del éxito es un 10% inspiración (pensamiento, análisis), un 90% de transpiración... y lo demás es suerte. Entonces, agradezcamos la suerte, sí, pero no contemos con ella.

Para el autor Anthony Robbins “*Las personas no son vagas, solo tienen metas que no las inspiran*”, y eso también debe de llamarnos mucho la atención y preguntarnos y cuestionarnos siempre si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo de la mejor manera. Fíjense en este libro de John C. Maxwell: “*El talento nunca es suficiente*”; en esta obra la idea central es algo muy interesante: todos conocemos casos de personas talentosas en alguna temática muy particular, pero lo cierto es que todo este talento podría ser superado perfectamente por individuos menos talentosos, a través de mucho trabajo y mucho esfuerzo. La idea central del libro es que si usted dedica unas diez mil horas podrá ser excelente en cualquier cosa, y diez mil horas según Maxwell son como 6 a 8 horas por día, durante unos seis años aproximadamente. Es decir, cualquiera puede ser realmente bueno, puede ser un gran maestro en cualquier disciplina si le pone mucho empeño. Maxwell también dice que: “*cualquiera de nosotros es mejor que diez mil personas en algo*”; en qué cosa, no lo sabemos, pero es nuestra misión descubrir en qué somos naturalmente buenos, y si a eso además le agregamos talento, mucho mejor todavía.

Déjenme compartir algunos datos de Costa Rica. Esta es información del año 2016. Según un estudio de Procomer Costa Rica, con su pequeño tamaño, es el primer exportador mundial de piña fresca en la variedad Golden. Eso no es sostenible en el tiempo. Somos el segundo exportador de banano fresco; el tercer exportador de yuca; el primer exportador de jugo concentrado de piña; el segundo exportado de palmito en conserva, y el tercer exportador de tilapia.



En un país como el nuestro estas posiciones, estos liderazgos en algunos productos agropecuarios es muy representativo, considerando nuestro tamaño, nuestros recursos y nuestras capacidades. En el caso de la piña, la variedad Golden fue desarrollada en Costa Rica. Entonces, tenemos que innovar continuamente para mejorar todo lo que se está haciendo, y cada vez más el mercado nos ofrece una serie de oportunidades. Por ejemplo, este estudio de Procomer también lo mencionaba en esta caricatura:



El auge de la generación "SIN"



Hoy estamos en el auge de la generación “SIN”... sin todo, quiere decir, por ejemplo, que hay personas alérgicas al maní, otros intolerantes al gluten, los alimentos y productos genéticamente modificados, los altos en fructosa, los productos lácteos... Lo que parece un problema puede convertirse en una enorme oportunidad para la industria alimentaria.

Déjenme mostrarles solamente estos resultados de la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual), del año pasado, con respecto al capital intangible en las cadenas globales de valor. La *“sonrisa creciente de la productividad”* surge de medir el valor agregado, y, ¿cómo medimos el valor agregado? Es aquello que el cliente está dispuesto a pagar. Si un cliente paga por un producto o servicio es valioso para ese cliente; si no lo paga, puede ser valioso para el productor o facilitador, pero si el cliente no lo compra, no tiene valor para el cliente. Entonces, valor agregado es la forma de encontrar bienes o servicios donde o el precio sea mayor para el cliente o idealmente el precio sea igual pero el costo de producirlo o servirlo sea cada vez menor para el proveedor, y, por lo tanto, la utilidad para el productor sea mayor. La OMPI graficó tres fases: la investigación y desarrollo, la producción y el mercadeo (marca y servicios posventa). La mayor cantidad de valor agregado está en la etapa inicial de investigación y desarrollo, y en la etapa de marca y de servicios post venta. La agregación de valor en la fabricación en realidad es poca. En Costa Rica estamos centrados en producción, pero poco en diseño y mercadeo.

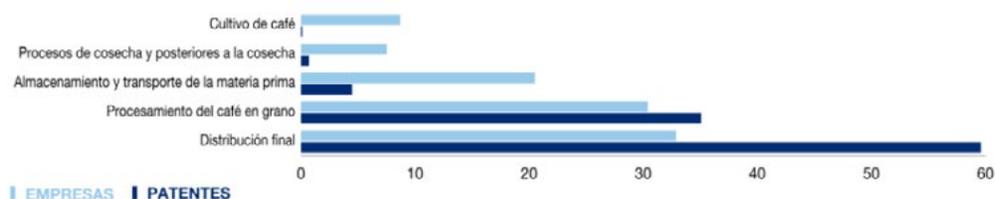
Ahora, ¿cuánto valor agregado tiene por ejemplo una experiencia turística en innovación, en marca, en servicio post venta? Sin duda puede tener mucho. En el caso de componentes electrónicos, como los teléfonos celulares, también es elevada la agregación de valor. En la gráfica de la OMPI comparando entre 1970 y 2017, la tendencia es que la mayor agregación de valor se presenta en la etapa previa de diseño y en la etapa posterior a la producción (marca y post venta), y que cada vez se agrega menos en la producción.

En el caso del café el capital intangible (conocimientos, patentes, innovaciones, ideas etc.), en la cadena de suministro corresponde principalmente a innovaciones tecnológicas en las etapas finales de esta. En el café la mayor agregación de valor (entiéndase precio más alto) está hacia el final del proceso, más cerca del consumidor: la mayoría de las innovaciones en el sector del café tienen lugar en actividades próximas al consumidor, no al productor. En el gráfico de abajo, en las barras más claras se representa la cantidad de empresas, y en las azules oscuras la cantidad de patentes. En el cultivo de café, la cantidad de patentes apenas se visualiza en el gráfico. En cosecha y posterior a la cosecha ocurre algo muy parecido. En almacenamiento, transporte y materia prima vemos que ya hay una gran cantidad de patentes, pero las empresas siguen siendo muchas más. Luego, en procesamiento de café en grano vemos que ya están casi equiparadas, pero en la distribución final las patentes superan (y por mucho) a la cantidad de empresas: quiere decir que hay muchas empresas trabajando en innovación enfocadas en el consumidor.

## Caso café

- El capital intangible en la cadena de suministro del café corresponde principalmente a las innovaciones tecnológicas en las etapas finales de esta y a las marcas
- La mayoría de las innovaciones en el sector del café tiene lugar en actividades próximas al consumidor (OMPI, 2017, pág. 13)

Porcentaje de empresas del sector del café y porcentaje de solicitudes de patente relacionadas con el café por segmento de la cadena de valor



Fuente: OMPI (2017, pág. 13)

El café ha tenido tres oleadas en la agregación de valor: en la primera ola (café de calidad consumido en casa), la libra de café es de \$1,45 para el productor, y \$4,11 la libra para el tostador. La segunda oleada son las cafeterías (por ejemplo, Starbucks) y es una experiencia (estar en un ambiente social). El precio por libra al productor de exportación es de \$2,89 la libra, y el precio de venta del tostador es de \$8,50 la libra. En la tercera oleada el precio de exportación del café es de \$5,14 la libra para el productor, y para el tostador es de \$17,45. En la tercera oleada lo que más importa por supuesto en la marca es la trazabilidad, es saber de dónde viene ese café, cómo se ha procesado, si además ha sido socialmente responsable, si cuida al medio ambiente, en fin, una serie de consideraciones que no le cambian el sabor al café para nada lo que está cambiando es la conciencia del consumidor.



Déjenme contarles rápidamente una experiencia muy importante que estamos teniendo en la Región Huetar Norte de Costa Rica. Hace 17 años comenzamos con la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (ADEZN). Es una experiencia pionera nacional en nuestra región, donde el TEC fue uno de los impulsores, y este servidor además de ser de los asociados fundadores también tuve el honor de integrar la primera Junta Directiva. Básicamente lo que intentamos es aumentar la competitividad de las empresas de nuestro territorio en la Zona Norte de Costa Rica, y mejorar el clima de inversión, quiere decir, que más empresas quieran ir a invertir a nuestra zona.

Aquí tenemos un modelo de negocio que elaboramos en nuestra Agencia de Desarrollo. Hicimos este ejercicio con modelos de negocios. Logramos identificar un modelo de negocio o modelo estratégico para una agencia de desarrollo en un territorio específico de Costa Rica.

## Modelo estratégico para el Desarrollo Económico Local con la participación de una Agencia de Desarrollo



Básicamente lo que intentamos es traer beneficios para los inversionistas, prioritariamente locales y nacionales, y lo que hacemos es ofrecerles un aumento en la competitividad por medio de proyectos de desarrollo. Para los sancarleños por ejemplo es más importante tener conexión al Caribe, por donde exportamos el 80% de lo que produce la zona, que al Valle Central. Las actividades que debe gestionar la Agencia de Desarrollo básicamente son estas: apuesta productiva local, promoción de alianzas estratégicas, y gestión de información de nuestro territorio. En gestión de información, por ejemplo, en el año 2003 comenzamos con un proyecto que se llamó Sistema de Información Regional, para gestionar la información local.

Con respecto a la apuesta productiva, el sector productivo en el cual tenemos una alta abundancia de recursos pero que no son tan importantes para el país es el sector forestal. Un sector donde tenemos pocos recursos, principalmente humanos, pero es clave a nivel nacional son las tecnologías digitales. Abundantes recursos en la zona con importancia para el país es lo que existe en estos sectores: agroindustria (piña, palmito, banano, leche, pero hay que agregar valor), energía (bioenergía), y turismo sostenible. Algunos ejemplos: en el caso de Maderas Cultivadas de Costa Rica, el doctor Salazar, en 1987, siendo médico pediatra, se cansó de su profesión, y se dedicó a crear una empresa para sembrar madera en

San Carlos cuando eso sobrada en nuestra zona, pero era madera de reforestación. Él no ha inventado nada: fue a conocer las mejores experiencias internacionales y hoy por hoy produce con alta tecnología una serie de productos innovadores para el mercado nacional. Construir con madera es hoy muy sostenible: madera certificada de gran calidad y belleza; es una empresa que sin duda elevó el nivel de agregación de valor de la industria de la madera.

Grupo Alpigo es una empresa que produce principalmente palmito. Lo interesante es que ellos ganaron en el 2011 un premio a la innovación: el palmito que uno consume típicamente viene en frascos de vidrio con un líquido conservante que es una salmuera, que le cambia un poco el sabor al palmito; plantearon ese empaque de cartón, con varios beneficios: más barato que el vidrio, no tiene salmuera (empacado al vacío), entonces pesa menos, tiene menos costos de producción, y no le cambia el sabor al palmito. Una pequeña gran innovación.



Avantica es un caso interesante en tecnologías digitales. Cinco egresados de Computación del TEC en San Carlos fueron a trabajar a las principales industrias de software del país, aprendieron sobre el negocio, se devolvieron a San Carlos y fundaron una empresa que se llamó Nortek. Con el tiempo fueron creciendo y se asociaron con Avantica como Avantek, y luego se fusionaron para crear Avantica San Carlos, con cerca de 100 ingenieros en software.

En el sector turismo, Sky Adventures es un caso de éxito. Nacieron en Monteverde, propiedad de tres hermanos (Fernando, Rodrigo y Ana Valverde). José Ortega y Gasset

decía: *“yo soy yo y mis circunstancias”*. Fernando estudió biología, y su regreso a Monteverde, su familia sembraba hortalizas, en una finca con una topografía difícil. En esa época da la casualidad de que National Geographic publica un artículo sobre la extinción del sapito dorado en Monteverde, y fue la primera especie donde se documentó la extinción debida seguramente al efecto cumbre, derivado del cambio climático. Esto posicionó a Monteverde como un destino entonces para científicos, y a estos los siguieron otros buscando ecología, naturaleza y aventura: nació el concepto del ecoturismo, aquí, en Costa Rica. Don Fernando viendo ese fenómeno decía *“¿Qué puedo hacer yo?”* En un viaje a Perú ve un puente de los Incas y dice: *“¿por qué no hago yo puentes colgantes?”*. A la altura de la copa de los árboles los turistas pueden llevar binoculares, tomarse fotos, disfrutar la experiencia reposadamente. En 1995 un banco le dijo a don Fernando *“usted está loco, los puentes son para los ríos, no para los árboles”*; para 1996 tenían ya tres puentes colgantes con préstamos personales de los tres hermanos. En el 2004 Monteverde se les quedó muy corto, y trasladaron su casa matriz a San Carlos. Otra innovación exitosa.

También en turismo el caso Nayara es extraordinario. Nació en el año 2006 de básicamente dos socios, uno que era uno de los dueños de Tabacón (empresa pionera del turismo en nuestra zona), y el otro era oriundo de la Fortuna, asistente de gerencia en un hotel. Ambos eran amigos. Uno de ellos en sus viajes a New York en el 2002, ve una publicación en la cual La Fortuna de San Carlos era uno de los 10 lugares más exóticos del mundo para lunas de miel. Se da cuenta que en La Fortuna no hay ningún hotel pensado en viajes de romance y luna de miel. Se le ocurre la idea, diseña el concepto, pero ocupaba un socio que gestionara el hotel: así nace entonces Nayara, son un dúo dinámico, empiezan con 25 habitaciones en el 2006, luego fueron creciendo a otro tipo de habitaciones con mayor valor agregado, y cuentan ahora con habitaciones de \$1000 la noche en temporada alta; tienen más del 90% de ocupación. En Costa Rica es uno de los hoteles más exitosos.

En conjunto con el ICT y la Municipalidad de San Carlos se impulsó un proyecto de termalismo en La Fortuna. Un grupo importante de empresarios del turismo va conocer una experiencia en Orense, España. Ya no hablamos de aguas termales, si no de aguas termominerales; antes teníamos más de 30 termales diferentes, todas competidoras entre sí, pero ahora estas se originan en seis tipos de manantiales, cada una con composiciones y propiedades diferentes. Además, el negocio no está tanto en las termales o en el volcán o en lo termomineral, sino en los peloides, es decir, productos derivados de actividad volcánica para su uso en spa.

Este otro es un modelo canadiense que conocimos en México: un centro de valor agregado a la producción agropecuaria, y a partir de este ya existen dos proyectos similares en cursos en el país. Aquí el producto estrella es el prototipado.



La intención es que un productor con materia prima agropecuaria, en lugar de invertir y de arriesgarse a comprar equipo, hacer pruebas y demás, vaya al Centro de Valor Agregado con una tarifa subsidiada.

**Incidencia en política pública:**  
Centros Regionales de Promoción del Valor Agregado Agropecuario



Consolidación del PAI



Servicios de apoyo



Fondo Concursable



Consejo Nacional de Producción



Plantas Piloto de Tecnologías de Valor Agropecuario

+ Zona Norte  
+ Zona Sur-Sur

**Planta Piloto de Tecnologías de Agregación de Valor Agropecuario de la Región Huetar Norte**

Ahí se le ayuda a diseñar el prototipo de su producto, hacer pruebas de mercado, degustaciones, etiqueta, y producción de pequeños lotes del producto. Si le va bien se le ayuda con el escalamiento, para ahora sí contar con una planta propia para un mayor volumen de producción.

### CVA: servicios de valor agregado



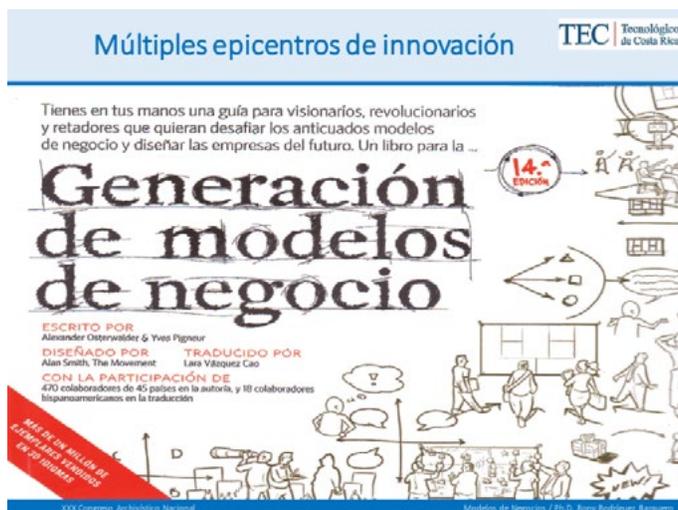
 <p><b>Consulta técnica</b></p>	 <p><b>Prototipo</b></p>	 <p><b>Escalamiento</b></p>
 <p><b>Maquila</b></p>	 <p><b>Alquiler de instalaciones</b></p>	 <p><b>Optimización de proceso</b></p>

### CVA: agregación de valor a los cárnicos



 <p><b>Cárnicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preformados congelados</li><li>• Fermentados (salami)</li><li>• Escaldados (salchichas)</li><li>• Jamones curados</li><li>• Carnes secas</li><li>• Conservas cárnicas</li><li>• Embutidos cocidos</li><li>• Embutidos crudos</li></ul>	 <p><b>Lácteos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leche fluida</li><li>• Bebidas lácteas</li><li>• Natilla</li><li>• Queso crema y dips</li><li>• Mantequilla</li><li>• Yogur</li><li>• Helados</li><li>• Queso</li><li>• Dulce de leche</li></ul>	 <p><b>Vegetales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jugos y pulpas</li><li>• Mermeladas</li><li>• Vinos</li><li>• Salsas</li><li>• Conservas</li><li>• Cerveza</li><li>• Congelados</li><li>• Snacks</li><li>• Pastas</li><li>• Margarinas</li><li>• Chocolates</li><li>• Harinas</li><li>• Aceites y mantecas</li></ul>
---	--	---

Los casos anteriores los hemos enfocado a través de modelos de negocios, en buena medida, como herramienta de apoyo en el proceso de conceptualización de los proyectos. Una obra del 2009 fue la que empezó todo este enfoque: “*Business Model Generation*”.



Entonces uno puede tener modelos de negocio para toda una organización, para una región como ya vieron ustedes en nuestro caso, para equipos de trabajo, para departamentos y unidades. Pero también para personas, y es muy interesante porque los modelos de negocio obligan a las personas a ser muy integrales en su abordaje. Entonces, cuando se construye el modelo de negocio personal, necesariamente se tiene que involucrar la faceta profesional y de trabajo, pero también la faceta personal, y entonces el modelo de negocio personal es holístico.

El modelo de negocio en concreto lo que propone son nueve bloques de construcción, y en concreto lo que recomendamos es: construyamos el modelo de negocio, y luego a partir del modelo de negocio que diseñemos podemos pensar en reducir (costos y tiempos, por ejemplo), eliminar (errores, por ejemplo), mejorar (servicios, productos, diseño) e innovar (cambios disruptivos). Y entonces decimos que esta es una técnica de múltiples epicentros de innovación, porque la innovación puede venir desde el mercado, desde la propuesta de valor, desde los canales, desde la relación con el cliente, desde los recursos necesarios, desde las actividades clave, desde los aliados clave, desde los costos o desde los ingresos.

Así entonces tenemos un lienzo de diseño, muy rápido para trabajar, que nos puede fácilmente ayudar, y les dejo esta herramienta para que ustedes la conozcan. Es gratuita; se llama *canvanizer* ([www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)).

## Múltiples epicentros de innovación

The Business Model Canvas



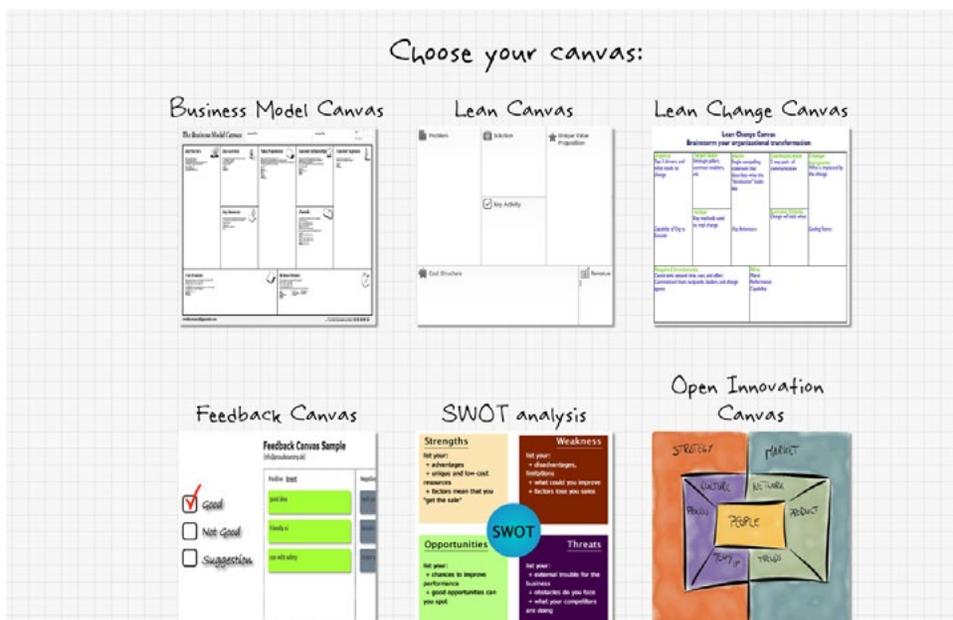
1. Utilicemos [www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com) para construir el modelo de negocio
2. A partir del modelo: **eliminar** / **reducir** / **mejorar** / **innovar**

A la herramienta se puede ingresar desde cualquier dispositivo (computadora, tableta o celular). Hacemos lo siguiente:

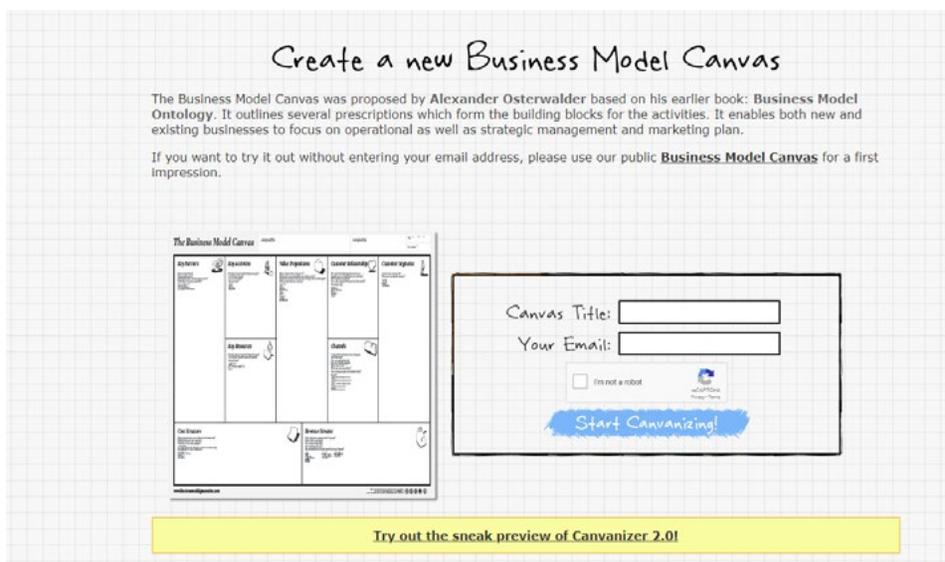
- 1- Seleccionamos *Business*:



## 2- Seleccionamos *Business Model Canvas*:



## 3- Colocamos un correo cualquiera, y eso es todo. ¡Vamos a canvanizar!



Automáticamente recibiremos un correo electrónico con tres vínculos:

Canvas links



[Canvanizer 2.0 Preview - Try it out!](#)

# Canvanizer

Hello!

Thank you for using Canvanizer.

All your canvases Overview Page:

<https://canvanizer.com/user/canvases/TThFTXAFWT1vsC1JqjYGmno7Os1q16u>

Create a free login here:

<https://next.canvanizer.com/demo/wA-82vhUOBc?action=reset-password&email=andreth07@hotmail.com>

Here are all your canvas links:

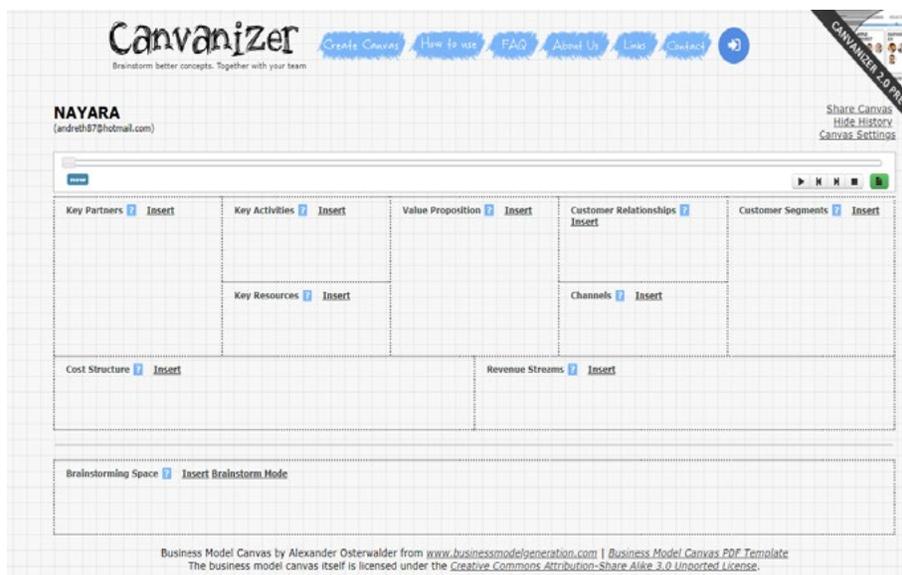
Canvas name: **NAYARA**

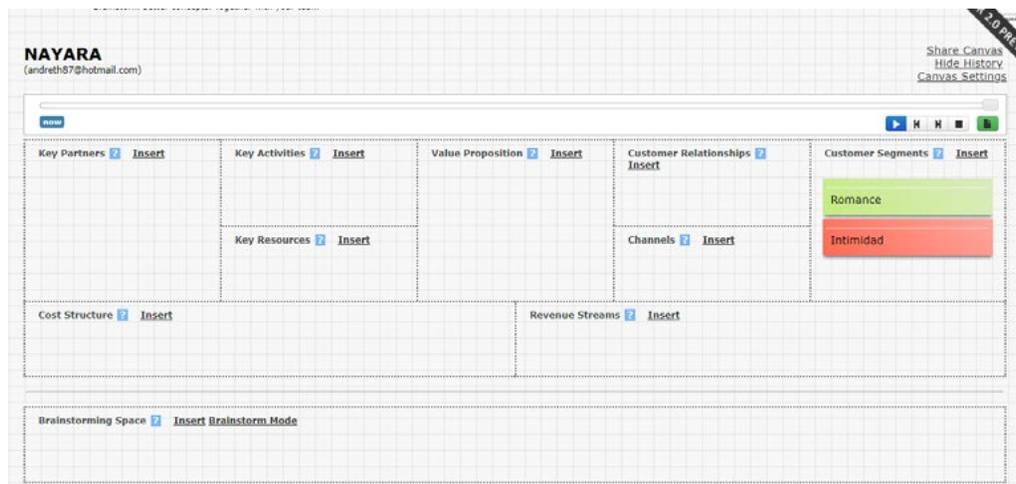
Editable: <https://canvanizer.com/canvas/wbF1OQc8wvu2m>

Readonly: <https://canvanizer.com/canvas/rDGeQJ8I95zx6>

Readonly 2.0: <https://next.canvanizer.com/canvas/rDGeQJ8I95zx6>

El primero es el editable, cada vez que se ingrese a ese vínculo se puede editar el modelo de negocio. El segundo es de solo lectura. El tercero es de paga. Si el vínculo se comparte, el modelo se puede trabajar de forma colaborativa, en tiempo real.





La técnica de modelado de negocios y la herramienta que compartimos nos da una serie de posibilidades: para una sesión de trabajo rápida, o bien para labores más complejas. Podemos diseñar modelos para toda la organización, para una unidad y para personas en esa unidad. Incluso hemos empleado la técnica para labores como el levantamiento y rediseño de proceso, y la formulación de descripciones de puestos con enfoque en un modelo integral. Les invito a formarse con mayor profundidad en esta técnica, y a aprovecharla en sus labores cotidianas.





# Presentación del Índice de Desarrollo Archivístico

Mellany Otárola Sáenz

Profesional del Departamento Servicios Archivísticos Externos, Archivo Nacional de Costa Rica

---

## Introducción

La Ley del Sistema Nacional de Archivos, n° 7202, establece que cada institución pública que conforma este sistema debe contar con una Unidad de Archivo Central, integrado por al menos un técnico profesional en Archivística, y sus funciones serán reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar los documentos producidos o recibidos.

En este sentido, el encargado del archivo central debe cumplir con carácter de obligatoriedad, lo estipulado en el artículo 42, inciso j. de la Ley n° 7202, que señala lo siguiente:

Artículo. 42. Rendir un informe anual a la Dirección General del Archivo Nacional sobre el desarrollo archivístico de la institución.

Además, el Reglamento Ejecutivo de la Ley n° 7202, en el artículo 35, indica:

Artículo 35. Informe anual de desarrollo archivístico

El jefe o encargado del archivo central debe presentar el informe establecido en el inciso j) del artículo 42 de la Ley que se reglamenta, a más tardar en el mes de marzo de cada año de acuerdo con la metodología establecida por el Archivo Nacional y se referirá al desarrollo archivístico institucional, correspondiente al año inmediato anterior.

La Dirección General del Archivo Nacional utiliza de insumo los informes anuales de desarrollo archivístico que presentan cada una de las instituciones para elaborar un documento con los resultados generales denominado “Informe de Desarrollo Archivístico a Nivel Nacional”, que se remite a la Junta Administrativa del Archivo Nacional para su conocimiento, aprobación y su posterior publicación.

Es relevante destacar que el informe generado presenta datos recopilados de una manera descriptiva y en ocasiones con resultados informativos, por lo que, surge la necesidad que se elabore un análisis estadístico que permita definir y medir variables o ítems de interés para precisar por medio de una “calificación o evaluación” el desarrollo archivístico de cada una de las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Archivos.

Por lo tanto, se requiere de un producto que establezca un “ranking” de las instituciones para:

- Lograr una medición y comparación de la evolución del desarrollo archivístico del país.
- Coadyuvar al Archivo Nacional a la toma de decisiones sobre inspecciones, asesorías y capacitaciones para optimizar los recursos destinados y priorizar las instituciones que estén en detrimento con lo establecido por la normativa vigente.
- Propiciar el control sobre el Sistema Nacional de Archivos por parte del ente rector para aumentar la cobertura fiscalizadora.
- Promover una buena gestión del gobierno basado en los principios de legalidad y rendición de cuentas.

## ¿Qué es el índice de desarrollo archivístico (IDA)?

Es una medida anual que indica de manera integral el desarrollo archivístico de cada institución que conforma el Sistema Nacional de Archivos de Costa Rica, de igual manera, se considera una medida global que cuantifica variables claves que permiten conocer el nivel de cumplimiento en materia archivística.

Los datos requeridos para calcular este indicador provienen de una fuente primaria, obtenidos mediante una encuesta por censo, específicamente a través del “Informe anual de desarrollo archivístico”, emitido por los archivos centrales de cada una de las instituciones integrantes del sistema.

Es importante, aclarar que este ejercicio no es sistema de auditoria, no identifica o contabiliza hechos u operaciones puntuales de deterioro. La motivación final de la elaboración de este tipo de controles es velar por una óptima administración de los recursos públicos.

## Objetivo general

- Considerar las herramientas estadísticas necesarias para la creación de un índice de desarrollo archivístico dirigido al Sistema Nacional de Archivos.

## Objetivos específicos

- Evaluar el nivel de cumplimiento de la Ley n° 7202 y su normativa conexas.
- Determinar el estado de la gestión de documentos en cada una de las instituciones.
- Conocer la evolución o tendencia del desarrollo archivístico en Costa Rica.

## Alcance

El alcance del índice de desarrollo archivístico se dirige en dos vías:

- Archivo Nacional: Distinguir entre las instituciones con un mayor y menor desarrollo archivístico para facilitar la toma de decisiones.
- Sistema Nacional de Archivos: Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de documentos en las instituciones.

De esta manera, el alcance tiene como destino final conducir ambas vías hacia nuevas oportunidades de ajuste y mejora.

## Metodología

El índice se compone de cuatro subíndices evaluativos y cada uno de ellos está compuesto, a su vez, por una serie de ítems o variables, que se obtienen del “Informe anual de desarrollo archivístico”, presentado por los archivos centrales de cada una de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Archivos

Cada ítem integra un apartado calificativo del desarrollo archivístico. Para llevar a cabo esta operacionalización, se elaboró una guía con la codificación de cada ítem. Los valores oscilan en un rango entre 0 y 1.

Los subíndices de estudio son<sup>1</sup>:

1. **La organización administrativa:** Se evalúan las principales funciones archivísticas como lo son: reunir, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar.
2. **Conservación documental:** Se califican condiciones y aspectos empleados para evitar daños en los documentos mediante la creación de políticas y prácticas

---

1 Ver también figura 1.

dirigidas ha este propósito.

3. **Infraestructura:** Es el componente del ambiente estructural o físico en que se lleva a cabo las funciones archivísticas.
4. **Normativa sobre tecnologías de la información:** Se contemplan aspectos como cumplimiento de normativa vigente para la creación, custodia y conservación de los documentos digitales.

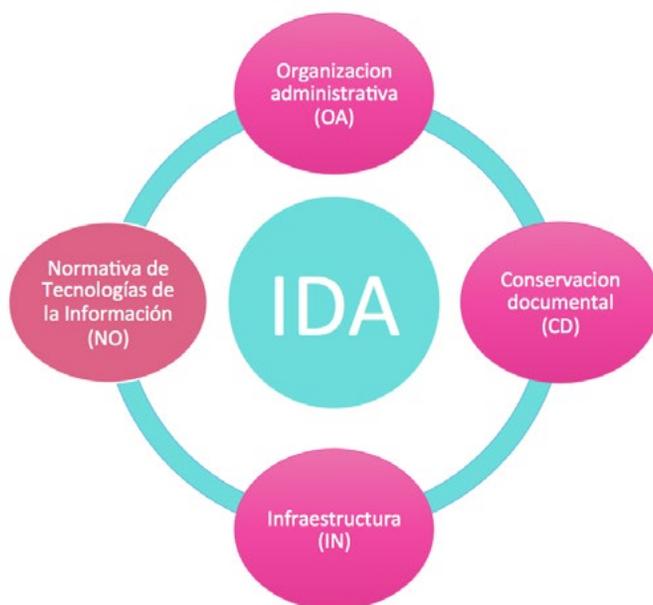


Figura 1. Diagrama del Índice de desarrollo archivístico por subíndices de estudio

## Cálculo del IDA

El índice se obtiene utilizando dos fórmulas:

- Primera fórmula:

$$Z_i = \left( \frac{X_i - X_{min}}{X_{máx} - X_{min}} \right) * 100$$

- Segunda fórmula:

$$D_i = Z_i * 0.85 + \text{existencia CISED} * 10 + \text{encargado archivista} * 5$$

### **Análisis de la primera fórmula:**

1. Obtener el puntaje  $X_i$ :

Para conocer el puntaje ( $x_i$ ) de cada institución se realiza una suma sin ponderación de los ítems, los cuales varían entre 0 y 1.

2. Obtener el puntaje  $X_{i_{\min}}$  y  $X_{i_{\max}}$ <sup>2</sup>:

Una vez obtenido el puntaje “ $X_i$ ” de cada institución, se debe buscar entre los puntajes el máximo y mínimo (de “ $X_i$ ”).

En la cual:

- ✓  $X_{i_{\min}}$  corresponde al puntaje mínimo obtenido por las instituciones.
- ✓  $X_{i_{\max}}$  corresponde al puntaje máximo obtenido por las instituciones.

3. Valor del IDA:  $D_i$

Cuando se conocen los puntajes  $X_i$ ,  $X_{i_{\min}}$  y  $X_{i_{\max}}$ , se procede a sustituir los valores en la fórmula para obtener el resultado de  $Z_i$ . Por su construcción el puntaje reescalado  $Z_i$  toma valores entre 0 y 100.

### **Análisis de la segunda fórmula:**

La variable “existencia del Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos” (Cised) tiene un valor teórico-conceptual muy importante, que implica que no se puede dar una buena gestión documental, si no se tiene conformado este comité, por tal motivo, esta variable tiene una ponderación especial del 10% sobre el total del puntaje obtenido.

Asimismo, la variable “formación académica del jefe o encargado del Archivo Central” (RH) se consideró de peso para el desarrollo archivístico siempre y cuando se trate de un profesional en Archivística, por esta razón, se otorgó una ponderación especial del 5%.

---

2 Estos valores varían según el periodo y cantidad de instituciones que presenten el formulario.

El valor del Índice de Desarrollo Archivístico de la *i*-ésima institución (*Di*) es obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$D_i = Z_i * 0.85 + \textit{existencia CISED} * 10 + \textit{encargado archivista} * 5$$

Notas:

- ✓ Los ítems CISED y RH toman valores 0 o 1.
- ✓ El valor del índice (*Di*) toma valores entre 0 y 100.

- Cálculo de los subíndices

Los subíndices se obtienen mediante las siguientes fórmulas:

1. Organización administrativa:

$$OA = \left[ \left( \frac{\Sigma \textit{del puntaje obtenido en ese subíndice}^3}{X_{max}^4} \right) * 85 \right] + (Cised * 10) + (RH * 5)$$

2. Infraestructura:

$$IN = \left( \frac{\Sigma \textit{del puntaje obtenido en ese subíndice}^5}{X_{max}^6} \right) * 100$$

3. Conservación documental:

$$CD = \left( \frac{\Sigma \textit{del puntaje obtenido en ese subíndice}^7}{X_{max}^8} \right) * 100$$

---

3 Es la sumatoria del valor obtenido en cada pregunta que compone el subíndice.

4 Es el puntaje máximo que se podría obtener del subíndice, es importante indicar que es un valor fijo, mientras no se modifique las preguntas que componen el subíndice, en este caso el valor sería 18.

5 Es la sumatoria del valor obtenido en cada pregunta que compone el subíndice "Infraestructura".

6 Es el puntaje máximo que se podría obtener del subíndice, es importante indicar que es un valor fijo, mientras no se modifique las preguntas que componen el subíndice, en este caso el valor sería 4.

7 Es la sumatoria del valor obtenido en cada pregunta que compone el subíndice "Conservación documental".

8 Es el puntaje máximo que se podría obtener del subíndice, es importante indicar que es un valor fijo, mientras no se modifique las preguntas que componen el subíndice, en este caso el valor sería 18.

4. Normativa:

$$NO = \left( \frac{\Sigma \text{del puntaje obtenido en ese subíndice}^9}{X_{max}^{10}} \right) * 100$$

## Categorización de instituciones e interpretaciones

Una vez obtenidos los valores del índice y los subíndices se debe categorizar las instituciones. En este caso, se establecieron cinco categorías definidas por quintiles, las cuales son:

Categoría	Nivel de desarrollo
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

## Conclusión:

Los índices se interpretan de acuerdo con la posición, por eso se crean las categorías para facilitar su interpretación, por lo que, al momento de comparar una institución en dos períodos diferentes, se debe hacer en relación a la categoría y no al valor del índice. Por ejemplo:

<p>Correcto</p> 	<p>“La institución x obtuvo un desarrollo archivístico excelente durante el periodo “y”, sin embargo, para el periodo actual obtuvo un desarrollo regular”.</p>
<p>Incorrecto</p> 	<p>“La institución “x” tiene un valor del índice de 90 y en el periodo anterior tuvo un valor del índice de un 80”.</p>

Finalmente, la divulgación de los resultados del índice de desarrollo archivístico pretende concientizar a las instituciones de la importancia de una buena gestión de los documentos para lograr el acceso a la información, la transparencia y la adecuada rendición de cuentas en la Administración Pública.

9 Es la sumatoria del valor obtenido en cada pregunta que compone el subíndice “Normativa”.

10 Es el puntaje máximo que se podría obtener del subíndice, es importante indicar que es un valor fijo, mientras no se modifique las preguntas que componen el subíndice, en este caso el valor sería 16.





# Comunicación asertiva<sup>1</sup>

María Francia Utard

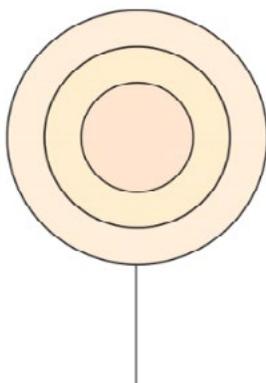
Directora del Programa Coaching Ontológico Relacional,  
Utard Consultores

---

Me corresponde hablar de comunicación asertiva, y quisiera preguntarles ¿qué entienden por competencias gerenciales en la administración de archivos? (*Se dieron respuestas de los participantes*)

Ante el título “Competencias Gerenciales” están escuchando diferente, con las respuestas que dieron ¿es así? Entonces la pregunta sería ¿qué es escuchar? Respuestas de los participantes: estamos todo el día escuchando, ¿qué es escuchar?; poner atención, entender, interpretar. ¿Interpretar qué?, interpretar de acuerdo con nuestras creencias y vivencias.

Vamos a lo siguiente: ¿qué ven? Un popí, un tiro al blanco, un platillo volador, una rotonda, un círculo, una nota musical redonda. Pero ¿porque no ven todos lo mismo?, ¡¡no entiendo!!, ¿en qué estamos de acuerdo todos? En que son círculos concéntricos y una recta ¿sí?



---

1 Transcripción de la charla realizada por la máster coach María Francia Utard. En el XXX Congreso Archivístico Nacional “Competencias gerenciales en la administración de Archivos” que se realizó el día jueves 12 de julio del 2018

Eso es lo que nosotros observamos, pero como decía acá la compañera, cada uno interpreta diferente. ¿Por qué interpretan diferente? ¿Qué hace que interprete diferente?

Respuestas de los participantes: es entender los valores, los principios, la cultura, la sociedad, el medio donde nos desarrollamos, como lo aplicamos, como lo entendemos y como se lo decimos a los demás.

Respuestas de los participantes: ¡Eso es escuchar! yo no solo escucho con el oído, ¿con que más escuchamos?, con los ojos, con el corazón, con los sentimientos, con los gestos, con la mente, con el hígado.

Este es el punto que hoy se va a tocar pues cada uno escucha también con el hígado. Entonces ¿qué pasa en el escuchar? ¿cómo hago con esta diferencia entre lo que dije y lo que el otro escuchó? Hay una brecha.

Pero veamos primero que escuchar significa “percibir”, porque yo percibo con todos los sentidos incluidos el hígado, así como con los sentimientos, pero también escucho con mi experiencia. Entonces al escuchar con mi experiencia, con la edad, la experiencia que ustedes tienen en archivo, unos tienen experiencia acá, otros tienen en otras regiones, son situaciones diferentes, cada uno de ustedes escucha desde diferentes lugares.

Ahora, ¿cómo hacemos para escucharnos desde la aceptación y el respeto?, piensen, ¿acepto que escucho diferente que otros?, sinceramente porque estamos hablando de comunicación asertiva, ¿respeto las opiniones de los otros? Piensen a quienes en su trabajo no escuchan, no tienen que compartirlo, solo piensen, ¿qué es lo que hace que no le escuche, ¿tiene las mismas posiciones que yo? no voy a hablar de política, ni de fútbol, ni de ideología ni de religión, vamos a lo que es archivo, ¿tiene los mismos pensamientos de cómo se trabaja en archivo?, o ¿es distinta a la mía?

Respuesta de los participantes: Generalmente nos llevamos bien con quien piensa igual que nosotros, son maravillosas conversaciones, ¿es así o no? Y con quien no estamos de acuerdo ¿cómo son esas conversaciones? cortas, rápidas, precisas, vamos al grano

Cuando tú estás hablando con esa persona en conversaciones cortas, rápidas, precisas y al grano ¿cuál es tu corporalidad? Tensa, rígida, diferente, ¿y cuál es la emoción? por ahí ya supimos que hay algo del hígado que me cambia la emoción.

El tema es como aprendemos a conversar, a comunicarnos con aquellos que no lo hacemos normalmente. Tenemos conversaciones internas “No porque piensa diferente, así no se hace el archivo, no así es antiguo, no es demasiado moderno que vamos hacer eso”. Pero ayer Margarita, creo, que nos decía que el 85% de las comunicaciones son blandas, a mí no

me gusta mucho esa palabra “blanda”, porque la encuentro un poco “soft” como que no le damos importancia, sin embargo, es el 85% y yo les confieso que me impactó esa cifra, el 85% del día estamos hablando, estamos comunicándonos, estamos escuchando.

Entonces cómo empezamos a trabajar desde el aceptar que pienso diferente, aceptar que mi forma de pensar no es la forma de pensar de otras personas, no es única, es simplemente mi forma de pensar, mi forma de actuar.

Para escuchar tenemos que empezar a aplicar la aceptación y el respeto. Respetar que el otro piensa diferente a mí, respetar y empezar a preguntar para saber qué piensa. El respetar no significa estar de acuerdo, son dos cosas distintas, yo te respeto en lo que tú piensas, pero no estoy de acuerdo, es distinto.

Pero ¿cómo hago para aceptar y saber lo que piensa la otra persona? ¿cómo hacen ustedes para conversar y saber qué piensan las otras personas? ¡Díganme! Cuando ellos hablan, ¿cómo te aseguras de lo que están diciendo y cómo van profundizando la conversación? *Respuesta de un participante:* Porque hay cosas que no nos agradan cuando hablamos con el hígado o cuando nos pasa de ser demasiado buenos en la conversación

La tolerancia ¿aclárame que significa ser demasiado buenos en la conversación? *Respuesta del participante:* Porque a veces hay gente que piensa que uno no está entendiendo lo que ellos dicen, a veces se hace difícil la comunicación, hay personas que usted le dice algo y en lugar de entenderlo por el lado que usted dijo, ellos lo ven por otro lado, no preguntan qué es lo que está pasando, esto no es así.

Esto que dices tiene que ver con lo que antes hablaba sobre la brecha entre lo que yo digo y lo que tú escuchaste. ¿Cómo hago para achicar esa brecha en el escuchar? Primero verificado que estamos hablando, sobre todo cuando ustedes están trabajando en archivos o cuando están teniendo que hacer acciones o ciertas cosas, como aprenden a preguntar y a verificar.

Yo me imagino que todos los que están con celulares están tomando nota y los que están con computadora también, porque eso tiene que ver con la comunicación. Si yo estoy hablando con otro, voy a dar un ejemplo porque veo celulares sobre las mesas, si estoy mirando mi celular ¿puedo escuchar?, pero cuantas veces decimos “seguí, seguí que te escucho” o en el computador “si, si le escucho, siga hablando”.

El punto es empezar a darse cuenta, que para yo entender, tengo que darme cuenta que no estoy escuchando porque estoy en el celular o en el computador. ¿Cómo aprendemos todos a pedir que nos escuchen? Por favor dame dos minutos, pero que sean dos minutos de calidad, no viendo la computadora o el celular o con el problema que tengo yo en la cabeza.

*Respuesta de un participante:* con los gestos, porque a veces uno vuelve a ver a otro lado y no están poniendo atención.

¿Y cómo aprendemos a callarnos? ¿probaron alguna vez eso?; quedarse callado hasta que la otra persona me preste atención, prueben y vean la diferencia.

Volvemos a escuchar ¿con quiénes me cuesta escuchar dentro de nuestro departamento, dentro de nuestra organización? ¿qué podrían hacer ustedes, ahora, para cambiar esa forma de relacionarse? *Respuesta de un participante:* aceptándolos.

¿Y cómo harías para aceptarlos? ¿qué se te ocurre? ¿cuándo dices analizándolos es conversando con ellos? ¿Y por qué no empezamos a abrir la conversación con el otro? Yo entendí esto, ¿qué me quisiste decir? *Respuesta del participante:* Uno siempre va a querer hacer esa conversación o ese diálogo con la persona, darme a entender yo como a la otra persona.

En el escuchar primero hay que validar lo que estamos escuchando, ya que escuchar significa percibir más interpretar. “Yo escuche que tengo que hacer tal cosa, aclaro que esto se necesita para “X”, no entiendo esto”. Entonces ¿qué hacemos para que la comunicación sea asertiva? Mejorar nuestro nivel de escucha.

Tú dices que en el escuchar ¿la atención sería estar mirando a la persona?, entonces antes de escuchar a alguien ¿habría que establecer el contexto de donde vamos a escuchar?, el lugar, ¿cómo qué no? Pero ahí ya estableciste un contexto, aunque sea parar y el hecho de que la persona se pare, ya ahí estableciste un contexto. ¿Me puede tener para mañana el documento? Entonces también hay contexto que a veces no nos damos cuenta. ¿Cuántas veces ustedes piden algo en los pasillos? o en forma informal y no tan clara, y después eso no se hizo, porque no hay contexto. Que no sean interrumpidos como decía un compañero allá, estar en contacto y terminando de conversar.

Estoy hablando de conversaciones que tienen importancia y a partir de ellas, pueden hacerse cosas, me corrijo, todas las conversaciones son importantes, pero hay conversaciones donde hay acciones comprometidas, entonces es conveniente verificar lo que la persona hará.

Escuchar forma parte de la comunicación asertiva, lo que se habló ayer de las habilidades blandas. ¿Qué es lo que hacen todos los días? Ontológicamente hablando, la ontología del lenguaje tiene que ver con el estudio de las personas, que nos pasa a las personas, las emociones, si hablé con el hígado o no, mi cuerpo, si mi cuerpo está atento como decía la compañera, tienen que ver con el lenguaje, con lo que digo, lo que decía otro compañero con la intuición o la energía.

Tres cosas que hacemos todo el tiempo, y yo estoy segura que ustedes hacen todo el tiempo y en cualquier idioma del mundo, están pidiendo todo el día cosas, ¡piden!, están ofreciendo cosas, bueno ofrecen un poco menos o ¿no? Alguien tiene problemas ofrecemos así fácilmente o ¿no? Pero no voy a entrar en esa materia ahora, quedémonos por ahí.

Pero pedimos, ofrecemos, me parece que en esa mesa están pensando en algunas ofertas que no han hecho o que deberían hacer, ¿es así? ¡sí! ¡Ah interesante! Entonces lo que voy hablar después lo voy a relacionar con la ofertas para que las hagan, para que no se queden atragantados con la oferta.

Lo otro que hacemos siempre es comprometernos, estas tres cosas las hacemos siempre en cualquier parte del mundo: pido, ofrezco y me comprometo, ¿cómo pido?, es otro tema, ¿cómo ofrezco? es otro tema y ¿cómo me comprometo? es otro tema. Cuando digo otro tema, es que a veces no nos comprometemos “no se preocupe yo llego a las 2:00 p.m.” y a las 2:15 p.m. todavía no llego ¿y saben quién es el culpable? ¿quién?, el bus, la presa, el choque, pero ocurre que el bus, la presa y los choques no son nuevos, la presa está en este país hace más de cinco años, pero seguimos echándole la culpa a la presa, no llegué por la presa, la pobre presa, ¿y quién es la presa?, no llegué porque no salí a tiempo, esa es la realidad.

Cuando pregunto ¿no está listo el informe?, algunas respuestas son “Ah es que los otros no lo hicieron”. No, la razón es que no establecimos los tiempos para el informe, entonces acá empecemos a hablar de nuestras responsabilidades. ¿Saben qué es responsabilidad? ¿qué significa? Es la habilidad de responder por aquello a lo que me comprometí. Entonces la responsabilidad, es la habilidad que tengo para responder a aquello que me pidieron hacer.

¿Qué es pedir? *Respuesta de un participante:* Solicitar, manifestar una necesidad. ¿Qué más?, *Respuesta de un participante:* pedir una ayuda. ¿en qué circunstancias? *Respuesta de un participante:* familiar, económica, laboral.

¿Ustedes piden o suponen que el otro debiera de saber lo que ustedes necesitan?, ¿piden?, ¿y qué pides? *Respuesta de un participante:* de todo un poco.

Eso es muy vago. *Respuesta de un participante:* salud y dinero

¿Y a quien le pides salud, dinero? *Respuesta de un participante:* A Dios.

¿Y qué haces tú para ayudar a Dios para que te de todo eso? *Respuesta de un participante:* trabajar en ello

¿Y en la salud que haces? *Respuesta de un participante:* Hacer ejercicio todos los días.

Entonces pido porque necesito algo. Les voy a pedir que formen pares, vamos a hacer este ejercicio, y establezcan quien es A y quien es B. Por favor quiero que B le pida algo a A, y que A anote lo que le pidieron. ¿Ya lo tenemos? Cambien de roll. (*ver la siguiente figura*)



## PEDIDOS: ejercicio

Definen quien es A y quien es B

### QUE HACEN LOS B

Piden a Algo que necesiten

### QUE HACEN LOS A

Escuchan y anotan el pedido

CAMBIO DE ROLES

Les voy a pedir que lean en voz alta algunos pedidos, para ver si entendemos lo que están pidiendo.

*Respuesta de un participante:* Una Coca-Cola y una tronadita.

¿Qué más? *Respuesta:* Me puede prestar un lapicero, y pidió las vacaciones,

Acá no estamos viendo si se puede o no se puede cumplir, solo estamos viendo como hacen los pedidos. Por allá atrás escuché que iban a pedir una calculadora.

*Respuesta de un participante:* un ascenso. *Otra respuesta:* copia de la tabla de plazos de la alcaldía.

¿Les quedan claro todos los pedidos? Díganme una cosa, ¿a quién le pedís el ascenso?, ¿a quién le pedís la calculadora?, ¿para cuándo quieres tú la Coca-Cola?; ¿cómo son los datos del informe de la alcaldía?

Ahora por favor piensen. Están pidiendo de tal forma el informe, la calculadora, que me den un ascenso, una Coca-Cola, ¿un vaso de agua? ¿este vaso de agua te sirve? Pero dijiste un vaso de agua, ¡ah con fresco!, ¿este te sirve? esta frío, pero este es de la compañera y se lo quité.

A lo que voy es, y quiero que revisen como están haciendo los pedidos y si los pedidos están mal hechos ¿con quién se enojan? , con el otro, obvio. (El público emite risas) Yo hice el pedido muy claramente, claro un vaso de agua o de fresco, ¿y que fresco pediste? Ah ese de ahí, el ascenso, ¿para donde es el ascenso?, ¿para cuándo?, ¿qué ascenso quiere? Eso sería quizá más una oferta que un pedido, yo ofrezco una mezcla entre pedir y ofrecer, ¿qué es lo que ofreces? ¿trabajar en qué lugar?

¿Qué ofrecemos? ¿la diferencia entre pedir y ofrecer? Cuando yo pido, fíjense que es lo que nosotros no hacemos normalmente, ¿para qué pide? ¿qué les importa?, ¿qué importa cuando pides una calculadora?, ¿qué importa cuando pides un refresco?, ¿qué importa cuando pides un ascenso? ¿para qué necesito ese informe? Porque si yo no digo ¿para qué? Por ejemplo, el de la municipalidad X, puedo encontrar al buscar lo que me pediste otros elementos que sirvan, pero como no dije para qué, solo pedí el informe.

Ustedes saben el cuento de que el jefe llevo de mal humor y pidió algo, estamos todos en la oficina preguntándonos, ¿qué es lo que habrá querido pedir?, ¿qué es lo que quiere hacer? Y tenemos que tenerlo para las 5:00 pm. ¿Y qué hacemos? y está de mal humor ni nos acercamos, ¿les pasa eso?



### Oyente a receptor: pide

- Para qué pide (inquietud)
- Condiciones satisfacción: que necesita, como
- Quienes participan en el pedido
- Tiempo: para cuando
- Entregar donde
- Presunción de competencia
- Contexto: emocional, tono voz

Porque no pedimos bien, entonces ¿para qué lo queremos?, las condiciones de satisfacción, ¿qué necesito?, ¿cómo lo necesito? Necesito un informe de la municipalidad X o necesito un informe de los archivos de tal año a tal año, lo necesito impreso con todos estos datos.

¿Quiénes participan en el pedido?, eso es algo que muchas veces no prestamos atención, simplemente me comprometo “¡Si yo lo hago!”, pero resulta que ese “yo lo hago” depende de otros, y tengo que pedir a la directora o al jefe de presupuesto que me apruebe el presupuesto para poder hacer el trabajo, y yo dije que sí lo hacía, pero justo la directora está de viaje o el jefe de presupuesto, entonces yo no sé si puedo contar con esa persona.

¿Para cuándo lo necesitas? ¿para cuándo necesitas la Coca Cola? ¿para cuándo quieres los informes? ¿para cuándo quieres la calculadora? Y con respecto a la calculadora ¿cuáles son las características de la calculadora?

¿Dónde lo tienen que entregar?, ¿dónde necesitan algo? Estoy en una reunión con la directora, necesito que el informe me lo entreguen en la oficina de la directora.

Presunción de competencia, ¿qué significa? Que la persona a quien le pido algo, sabe hacer eso, es que no me lo hizo bien, pero ¿si no es su especialidad? Le pedimos al primero que tenemos delante y posiblemente no sea la persona competente, entonces no necesariamente nos puede cumplir.

Por último el contexto emocional, tono voz, como se habla con el hígado, el tono de voz con el que pido. Entonces esos son elementos que en el pedido muchas veces no prestamos atención.



## Respuestas posibles al pedido

- Contra ofertar
- Responder mas tarde
- Si
- No

Ante un pedido no vamos a trabajar esto, porque tendría necesidad de otras dos horas más. Hacemos un pedido porque tenemos la necesidad, y esto me parece importante que lo consideren. Ante un pedido existen varias posibles respuestas.

- Contra ofertar sería conversar sobre mis posibilidades de cumplir: “mira yo podría hacerte este informe, pero no te lo puedo hacer para las 5:00 p.m. porque tengo muchas otras cosas, lo puedo hacer para mañana ¿te sirve o no te sirve?” Si me sirve contra ofertar podría ser también “sabes que de este informe yo puedo hacer solo esta parte, le pedimos a otras personas que haga otra parte”.
- Responder más tarde tiene que ver con lo que decía antes, si yo necesito que el departamento financiero me apruebe algo, necesito primero tener la respuesta para poder comprometerme a lo que fuere. Pero si me comprometo a contestar, en primer lugar, lo que dice el departamento financiero, con el ejemplo que daba antes de los recursos, y después me comprometo a hacer lo que me pidieron.
- Sí ¿qué significa sí?, significa que se va a cumplir en el tiempo solicitado lo que se pidió y la pregunta es ¿siempre dicen sí, cuando deberían decir no? ¿cuántas veces?, después me digo “Uhhh a que me comprometí y tengo esto, esto y esto que hacer”, ¿y cuándo cumplo? ¿y qué pasa con nuestra confianza? cuando tendrían que haber dicho que no.

Por ahí vi un proverbio que dice *“es mejor a cien veces quedarse rosado, a quedarse una sola vez rojo”* decir que no, no es a la persona, es no al pedido. Y además manipulamos el no para obtener el sí “Me dijo que no podía hacer el informe, y yo que soy tan buena, ¿cómo que no me hace el informe? Yo que siempre le hago las cosas.”

Si cada uno escucha distinto, ante un pedido tienen que confirmar lo que se pidió, ¿cómo confirman ustedes o cómo confirmarían a partir de ahora ustedes cuando alguien les pide algo? o ¿cuándo ustedes piden algo? ¿cómo confirman el pedido?

Se acuerdan de la brecha entre lo que pedí y lo que va hacer el otro. ¿Cómo puedo verificar que lo que yo pedí es lo que me va hacer la otra persona? En este caso lo conveniente es verificar la escucha repitiendo por ejemplo “Lo que entiendo que voy a hacer es esto (y se repite lo que va a hacer)” o bien “te pido que me indiques lo que vas a hacer así me aseguro de que te expliqué bien”.

Hay algo que puede que no me guste y “cuestionar”, no es que no me guste, pero pongámoslo en dialogar, porque cuando hablo desde la ontología del lenguaje, las palabras tienen importancia. Si nosotros dos dialogamos será distinta la emoción y el tono de vos, mientras que si yo te cuestiono sería poner en duda lo que dices. ¿Les hace sentido el cambio de palabra? ¿Y si no les hace sentido?

El mismo ejercicio que hicimos antes de pedir, lo hacen de nuevo, pero con las condiciones que hablamos. Yo les voy a pedir que presten atención aquí es práctica. Hagan el pedido

A y B, hagan el mismo pedido no lo cambien en cuanto al pedido, pero si cambien las condiciones, la satisfacción, el tiempo, a donde y todo eso.

¿Qué diferencia ven entre la primera forma de pedir y esta, que espero hayan mejorado? ¿ven alguna diferencia? ¿cuál?

*Respuesta de un participante:* Que la claridad es lo que se requiere ¿Cómo?, ¿Cuándo?, el plazo es muy importante. Por ejemplo, ella me pidió un informe, pero no me dijo para cuándo. ¿Para qué? Si era importante o no, entonces ya aclaramos que era para aclarar datos, pero cuando ya está con todas esas características ya uno puede ejecutar mejor el trabajo.

Le hago varias preguntas ¿con esta claridad le puedes comprometer? ¿con relación a antes puedes cumplir lo que ella deseaba? *Respuesta de un participante:* Es un punto lo que dice el compañero, ahora yo puedo cumplir porque tengo más claro lo que me estaban pidiendo.

¿Fue más largo o fue más corto? *Respuesta de participante:* fue más largo

¿Y en que afecta que sea más largo? ¿el que sea más largo le da más garantía de éxito en el pedido? *Respuesta del participante:* para mí no.

Perdemos muchísimo tiempo porque hicimos pedidos malos, y la otra persona también perdió tiempo haciendo cosas que no eran las que deseábamos.

Entonces la pregunta que les haría es ¿en qué les afecta como Archivo Nacional el pedir de forma imprecisa? ¿en qué les afecta como personas, en sus familias? Y quédense con esta reflexión ¿en qué les afecta no crear un espacio para escuchar al otro? ¿para preguntar lo que no entendemos? ¿para validar lo que entendemos? ¿en qué nos afecta no hacer pedidos ante una necesidad? Yo no voy a hablar de buenos o malos pedidos, hablo de pedidos precisos ¿en qué les afecta como departamento?

Los felicito por este trabajo que están haciendo, que puedan seguir capacitándose en las habilidades, para mí fundamentales, llamadas blandas. ¡Muchos éxitos!





## Resolución de conflictos y equipos de trabajo

Angie Michelle Salas Monney

Directora del Centro Integral de Resolución de Conflictos (Cirec)  
del Colegio de Psicólogos de Costa Rica

---

Van a escoger a una persona que tengan al lado, si la conocen, le van a decir algo positivo que ustedes ven en esa persona. Si no la conocen obsérvenla y díganle algo que usted perciba, algo que usted sienta que esa persona tiene positivo. ¿Alguno que quiera compartir la experiencia?, ¿cómo se sintieron?, ¿se sintieron bien o mal?, ¿están acostumbrados a que les digan cosas positivas todos los días?

*Respuesta de una persona participante:* Yo le decía a él que es un archivista muy activo, porque en diferentes actividades me lo he encontrado, entonces le rescataba que es una persona activa.

Aparte de que se resaltó que es una persona activa, también es una persona participativa; vamos a ver que esto es una característica de trabajo en equipo.

Cuando me invitaron a este congreso, yo me pregunté qué podría traer para este grupo de profesionales, que tienen este encuentro tan particular, dirigido por valores fundamentales como lo son la transparencia, la búsqueda de soluciones, en un contexto como en el que actualmente estamos, que nos demanda diferentes retos, ¿qué les puedo llevar?, ¿qué mensaje les puedo llevar desde un centro de resolución de conflictos?, ¿por qué? Porque de trabajo en equipo tenemos mucha teoría y los psicólogos vemos mucha teoría, pero esto no es teoría.

Entonces me puse a buscar experiencias exitosas que hablen de casos concretos que tenga evidencias de éxito de trabajo en equipo, y encontré dos, que son las que les traigo y las que quisiera contarles hoy brevemente.

La primera que están en la naturaleza son las abejas. De acuerdo con los estudios de las experiencias de trabajo más exitosas son las que tienen las colmenas de abejas; y veamos porqué: se dice que la colmena tiene una organización, una estructura clara, entendida, las abejas viven juntas por largo tiempo, acordémonos que si somos compañeros (as) de

trabajo pasamos más o menos un promedio de 40 horas semanales juntas (os) en estrecha proximidad, las abejas trabajan bien en conjunto. Los miembros en la colmena tienen tres tipos de, por decirlo así, de funcionarios (as) y tienen claro cada actividad que desarrollan o llevan a cabo. Los individuos aprecian, están calificados y saben que tienen que ofrecer al equipo de trabajo.

También las abejas tienen una clara división del trabajo, es decir, están organizadas y cada una tiene una tarea específica. Depende de su sexo, especialización y edad, así tienen diferentes asignaciones y se apoyan entre ellas. Por ejemplo, las abejas obreras alimentan a las larvas, los miembros más débiles; y así atacan o protegen si hay un peligro.

También tienen comunicación y diversión, es decir, las abejas no solo trabajan, también celebran, también se reconocen la labor que llevan a cabo; que es algo que los psicólogos estudiamos (por lo menos de la cultura organizacional costarricense) que no pasa mucho, sobre todo en lo que es en la parte pública. No hay una cultura del reconocimiento, tampoco la hay de la evaluación, pero se debe reconocer la importancia de reconocer cuál es la relevancia del trabajo que hace una persona funcionaria pública.

En el caso de ustedes, no es mi área, pero entiendo desde mi poco conocimiento en la materia, que ustedes son garantes de la historia en mi país, gracias al trabajo que ustedes realizan, a la custodia de los documentos y demás, hay una serie de elementos históricos que se han podido construir, si no fuera por la labor que ustedes desarrollaron no hubiese sido posible.

Por ejemplo, esto me lo enseñó un abogado que era historiador quien me explicaba cómo iba a cada rato al Archivo Nacional y como construyó la historia a través de lo que esta institución resguardaba. Entonces para mí son garantes de la historia de mi país y si no fuera por ustedes muchas cosas serían todavía más inciertas de lo que ya podrían ser de la historia costarricense.

Sigo con las abejas que también celebran, de hecho, realizan bailes en las colmenas, tienen rituales de celebración y para que tengan una idea para hacer 100 gramos de miel necesitan una liberación de néctar de un millón de flores, entonces es bastante trabajo que tienen las abejitas ¿verdad?

Vamos a ver la segunda experiencia más exitosa que encontré: Google. ¿Cuántos conocen la experiencia de Google? Google tiene una de las mejores experiencias de trabajo en equipo, ¿y qué fue lo que hizo google? Bueno, resulta que como ellos son especialistas en tecnología y análisis de datos, ellos emplearon un gran presupuesto y una serie de especialistas del área de Google para identificar cuáles eran las características del equipo de trabajo que ellos tenían.

Ellos tienen un departamento que se llama Operaciones de Personas que es muy particular, pues es algo así como Talento Humano. Ellos empezaron a estudiar qué tan a menudo las personas trabajadoras de Google comían juntas, cuántos rasgos compartían las personas que eran calificadas como buenos jefes, cuántas personas eran amigos fuera del trabajo, entre otras cosas. Se fueron dando cuenta con la investigación que cada vez se sentían más confundidos ¿por qué?, porque resulta que había equipos de éxito cuyas características eran totalmente diferentes a otros.

Digamos que ustedes son equipo de trabajo, y uno viene como parte de Google y estudia cada mesa que es un equipo de trabajo y resultó que en las características no había uniformidad en los rasgos, no había patrones todo era totalmente diferente. El equipo de “X” mesa podría estar conformada por personas parecidas a los de otra mesa, pero uno era exitoso y otro no lo era. Entonces aquí quedaron un poco confundidos, y decían ¿dónde está el problema?, ¿qué es lo que pasa?, ¿por qué unos fracasan y otros tienen éxito en la tarea?

Después de esa inversión, donde se estudiaron más de 180 equipos de trabajo que tiene Google alrededor del mundo, los equipos de sociólogos y psicólogos del Project Aristotle, se dieron cuenta que no hay una clave, que no hay una receta; que no se podía hablar de que cual es la fórmula para tener un buen trabajo en equipo. Lo que, si se dieron cuenta o lo que identificaron, fue que había normas en cada equipo de trabajo, normas como tradiciones; había una particularidad y es lo mismo que ha pasado en psicología con los seres humanos.

Por mucho tiempo hemos querido decir que esta persona es así o funciona así y ponerle una etiqueta, pero realmente la psicología cada vez se da cuenta de que lo que priva es la particularidad, todos los seres humanos funcionan diferente.

Entonces algo así le pasó a Google, se dio cuenta de que no había estándares de comportamiento, si no que había normas que eran como tradiciones que tenían los equipos de trabajo. Algunos debatían de forma orgánica como global, otros debatían por turnos, otros hacían lluvia de ideas, pero ninguno tenía una forma de trabajo particular. Después de un año de examinar más de cien equipos de trabajo distintos, llegaron a la conclusión de que lo que tenían que hacer era entender las normas de cada equipo e influir en ellas.

En ese momento el objetivo al que llegó Google fue “bueno identifiquemos esas normas de trabajo”, esa es la clave. Si ustedes son líderes o si ustedes facilitan como jefaturas o líderes de equipos de trabajo, no necesariamente tienen que ser como archivistas, esto tiene que ser como profesionales en esta área, esto tiene que ver con nuestra vida, con la calidad de vida. Muchas veces somos líderes en una familia, muchas veces somos líderes en algún grupo social en que estamos insertos, a veces en un grupo de tipo espiritual, es decir; cada uno puede ser líder en distintas áreas; y usted se pregunta ¿cuáles son las características que como líder yo puedo desarrollar para tener un buen trabajo en equipo?

No sé si han visto una serie en Netflix que se llama “Sense8”, me gustó mucho una frase que dijo uno de los participantes, es muy interesante porque incluso tiene todo un estudio, o sea, tiene alguna base interesante a nivel neuropsicológico y decía *“que un líder era el que te decía por ejemplo si yo digo que agarro este bus y que voy a ir a Puntarenas, agarro este bus, me monto con usted y llego a Puntarenas”* eso es un líder; *“pero si yo digo voy a ir a Puntarenas, me monto en el bus con usted y llegamos a Orotina”* dejó de ser un líder y me convierto en político ¿verdad?; esa es la diferencia por qué un líder los tiene que llevar donde dijo, hace las cosas, las concreta, no solo queda en el discurso.

Resulta que Google llegó a la conclusión que la clave es la forma en que los miembros de un equipo de trabajo se tratan entre ellos. Las normas grupales pueden mejorar la inteligencia colectiva o de lo contrario si no hay normas adecuadas pueden perjudicar el rendimiento del equipo independientemente que tenga a las personas más brillantes en su equipo de trabajo.

Creo que lo hemos visto un poco con el mundial, por ejemplo, está Messi pero el equipo no da rendimientos, está con los otros Keylor y tampoco da rendimiento, y está el otro Ronaldo y tampoco, resultado Portugal se fue ¿entonces porque?, porque no se trata de que exista una persona brillante o capaz, es el trabajo en equipo, o ¿por qué Croacia está llegando a alcanzar los niveles que está alcanzado?

Resulta que no hay fórmula, esa es la buena noticia para ustedes, pero si hay algunas pistas. Los estudios han determinado que para buenos equipos de trabajo necesitamos primero que todo, líderes no autoritarios, yo sé que esto es difícil, sobretodo en administración pública porque es muy jerárquica todavía, no hemos hecho esa transición, pero ¿qué dicen los estudios?, los equipos de trabajo no funcionan con los líderes autoritarios. ¿Qué dicen además?, que los líderes o los buenos equipos de trabajo tienen en cuenta las capacidades y las necesidades de las personas, tienen funcionarios (as) satisfechos (as) y motivados (as), reciben una comunicación actualizada sobre las tareas y los proyectos que se están realizando.

También tienen en cuenta el talento, pero además son personas con pensamiento crítico, mentalidad creativa y fomentan la creatividad que es un procedimiento y si sabemos que este procedimiento no nos está dando los resultados esperados te pregunto *“mira yo conociendo que tienen una gran capacidad de organizar ¿cómo crees que podemos hacer este procedimiento para que sea más efectivo?”* Preguntar, consultar, conectarse con el equipo de trabajo es importante; cuyo resultado es la capacidad de plantear soluciones y orientarse con el objetivo del equipo.

Lo principal es también saber desde mi función cuál es el objetivo de mi equipo de trabajo, si yo no sé cuál es; es como en psicología, si yo no sé qué quiero de la vida, la vida va a

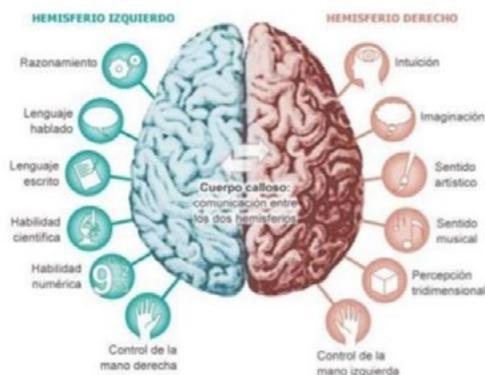
escoger por mí, si yo sé lo que quiero voy eligiendo en función de ese objetivo que tengo. Entonces los equipos de trabajo también requieren esa orientación.

Para darles un ejemplo de todo esto que yo les digo, gracias a los avances que van dándose vamos encontrando más evidencia de ¿qué pasa?, ¿qué pasa en nuestro cerebro cuando hablamos de equipo de trabajo? cuando hablamos de este tipo de características. Podemos ver y ustedes se van a dar cuenta y dense el chance porque es una competencia de la inteligencia emocional, el autoconocimiento, conózanse, o conozcámonos porque todos estamos en esto.

Entonces cuando somos más intuitivos, cuando usamos más la imaginación, el sentido artístico, la creatividad, la habilidad musical y demás, estamos usando el hemisferio derecho del cerebro, que es el que controla la parte izquierda del cuerpo. El hemisferio izquierdo es el encargado más del razonamiento, del pensamiento lógico, del lenguaje escrito, de la habilidad numérica, de la habilidad científica.

Cuando hablamos de creatividad estamos estimulando el hemisferio derecho, cuando estamos hablando de cómo solucionamos un problema estamos estimulando la creatividad; pero igual ambos hemisferios están conectados, están en esa comunicación.

## HEMISFERIOS CEREBRALES



[WWW.AREACIENCIAS.COM](http://WWW.AREACIENCIAS.COM)

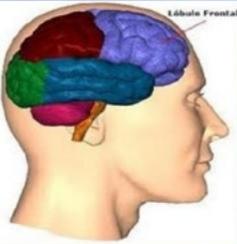
Como lo charla que se pidió es sobre trabajo en equipo y resolución de problemas, hay una parte de nuestro cerebro que trabaja específicamente en la solución de problemas y se llama lóbulo frontal.

Por eso, cuando nos decían ante un conflicto o ante un enojo, eso que a uno le mandan un correo que uno no quiere contestar ya, o un mensaje de texto que lo indispone, siempre se aconseja *“tómese un vasito con agua, relájese, respire profundo”*; todo esto tiene una lógica que tiene su validez científica, ¿y qué pasa? que cuando estamos molestos o enojados nos sentimos ante una diferencia, ante un compañero o con una jefatura que nos envía un correo de algo en lo que nos sentimos ofendidos y nos enojamos, digamos que la emoción que priva es el enojo. Si yo me enojo, el oxígeno en la sangre se va a ir a mis extremidades, a mis manos para ver si lo ahorco o no lo ahorco ¿verdad?, y a mis pies a ver si salgo corriendo o no salgo corriendo.

¿Por qué?, porque nuestro cerebro se siente amenazado, hay una amenaza, hay una ofensa. Cuando respiramos, cuando nos tomamos un cafecito, cuando nos vamos a dar una vueltita al edificio; lo que le estamos permitiendo al cerebro es que nuestro oxígeno llegue a nuestra parte frontal. La próxima vez hagan el intento, cuando se sientan enojados con sus hijos(as), con su pareja, con algún familiar, hagan el ejercicio. Respirar siempre nos va a ayudar porque permite que el oxígeno llegue a la parte frontal, de lo contrario se va a quedar en las extremidades que es donde estamos diciendo *“que colerón”* o nos podemos sentir tristes y llorar o sentir malestar.

El oxígeno llega a esta parte frontal, que es la encargada de las emociones y de la resolución de problemas, también de razonar y de pensar; es la que nos permite tomar las mejores decisiones y evaluar riesgos, ¿qué pasa si yo contesto este correo? ¿o si le contesto a la persona de esta forma? ¿y qué pasa si yo le contesto de otra? Nos permite evaluar riesgos, pero acordémonos siempre, eso funciona si estamos en estado de relajación.

## Lóbulo Frontal



Situado por detrás de la frente.  
Constituye aproximadamente la mitad del volumen de cerebro humano.

Tiene que ver con:

1. El razonamiento
2. La planeación
3. Parte del lenguaje y el movimiento
4. Emociones y resolución de problemas.

Entonces nuestro primer acto de amor y compromiso con nosotros mismos es llevar hasta nosotros mismos, antes de dar una respuesta a una situación de conflicto, de lo contrario se puede escalar, es decir, se puede hacer más complejo el conflicto.

Ejemplos muy sencillos: la unión para el objetivo, eso siempre es encuadrar. Cuando yo tengo un equipo de trabajo siempre se debe encuadrar el objetivo, esta es nuestra meta y si alguno se sale volvamos al objetivo, eso nos permite y se usa mucho en resolución de conflictos para lo que se llama reencuadrar, volver lo que nos une a este espacio laboral.

Reconocer las capacidades que tiene el otro. Hay algunas personas que son más estructuradas y permiten organizar las actividades laborales de una forma mejor y algunas son más flexibles y permiten atender crisis. Cuando hay una crisis, el pensamiento flexible es fundamental, entonces no todos vamos a ser iguales ¿verdad?

Otro aspecto que es importante o que identificaron los estudiosos de Google fue algo muy interesante, que se trabaja dentro las metodologías de la resolución de conflictos y es que todos tenían oportunidad de hablar, pero en la misma cantidad de o en la misma condición.

Si ustedes quieren, pruébenlo, como les digo en el primer equipo de trabajo que puede ser su familia, den el chance de hablar a cada uno, ojalá en la misma cantidad o en la misma oportunidad, porque fue uno de los resultados que encontraron que eran más exitosos para el trabajo en equipo. Todos hablaban en la misma proporción, daban su opinión en la misma cantidad de tiempo que sus compañeros, si alguno acaparaba la conversación, la inteligencia colectiva bajaba y todo esto se mide con instrumentos y con test.

¿Por qué esto es importante?, porque a través de la escucha dignificamos a la persona, era lo que nos decía la expositora anterior, cuando nos daba todos esos ejemplos. La escucha no es por hablar bonito, no por decir *“ay si escuchémonos”*, no, es que la escucha dignifica al ser humano. Cuando nos damos la oportunidad de escuchar al otro estamos permitiendo que en su cerebro se baje el cortisol que es la hormona del estrés y se aumente la dopamina y la serotonina que son las hormonas que nos permiten estar satisfechos y relajados; eso dignifica al ser humano por eso es tan importante.

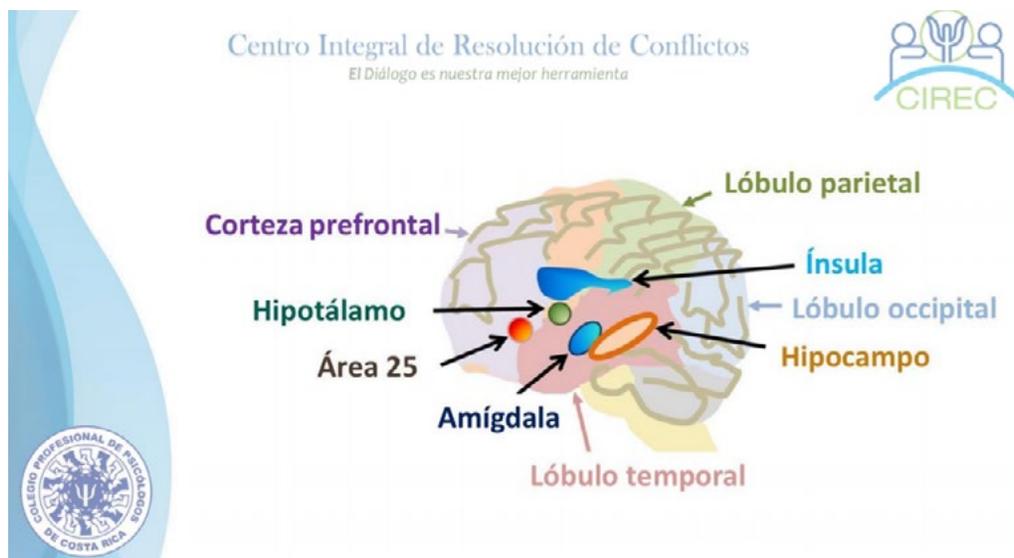
La participación y el autocontrol también son importantes, porque el autocontrol tiene que ver en espacios y hay metodologías de diálogo que regulan esto, porque a veces en los equipos de trabajo hay alguien que habla un montón y otro que habla muy poquito, por lo que hay metodologías que nos permiten ordenar el dialogo, la clave es la empatía.

Si vieron esa famosa serie de “La casa de papel”, vieron el tema de la psicopatía, porque la psicopatía es una cuestión muy particular. Pero “El profesor” en la serie, cuando hace el tema conecta a las personas con la empatía, esto fue clave en el asalto que realizaron. La

empatía es la característica evolutiva más avanzada de los seres humanos, es la capacidad de conectarse con el otro; pero una conexión real es la de intuir lo que le pasa a otro por su voz, pongan atención a sus compañeros como llegan, como hablan, la mirada.

Por ejemplo, me contaban en este caso de femicidio que hubo en Guanacaste en el que acaban de dictar sentencia, como la compañera de trabajo de la mujer percibió en esta persona que cuya vida fue violentada, que ese día era una persona muy enérgica, que ese día había llegado con una mirada y con una actitud totalmente diferente, atenuada, incluso nos permite reducir riesgos. Pero ponerle atención como se viste, como habla, si su habla es lenta, si ve a los ojos, porque algo puede estar pasando ahí. Eso es empatía y hay test que lo mide.

En Google usaban ese test para medir la empatía y eso se convertía en un criterio de desempeño laboral o en un criterio para la contratación laboral, el nivel de empatía que tenía la persona, eso se puede medir, tanto como mido una prueba de sangre, a ese nivel se puede medir la empatía con instrumentos y la empatía pasa en un área específica del cerebro que es la amígdala, esa pelotita azul que ustedes ven ahí, tiene que ver con la empatía, con el miedo.



Cuando estamos contactándonos con otras personas, cuando estamos preguntado ¿cómo estás?, ¿cómo te sientes?, ¿te pasó algo hoy?, esas áreas en nuestro cerebro se están encendiendo y las estamos entrenando, las estamos educando para que sean empáticas,

porque nuestro cerebro se puede educar y estamos creando memorias positivas con respecto a eso.

Entonces como para ir resolviendo está experiencia de Google, tanto lo que es el reconocimiento, la definición de roles que cada uno en su equipo de trabajo sepa para que esté ahí y que lo que está haciendo tiene un impacto y un valor, eso va a hacer fundamental. Fomentar la autonomía, la comunicación, la expresión, la escucha en el equipo de trabajo, el compromiso y normas claras. ¿cuáles van a hacer las normas que van a trabajarse en la organización?

Lo que identificó Google fue que todo esto lo que generaba es lo que nosotros llamamos “Seguridad Psicológica”, que es cuando la organización tiene capacidad de escucha de sus colaboradores, cuando hay sensibilidad social o empatía, cuando los miembros del grupo se sienten escuchados tomados en cuenta.

Dice una estudiosa de la Escuela de Negociación de Harvard que la seguridad psicológica *“describe un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas”. (respeto y autodeterminación)*. ¿Yo confío?, ¿no es verdad que tenemos un poco la cultura de los ticos y de las ticas? Confío ¿verdad?, no es que me van a dar una puñalada por la espalda, sino confío que lo que está haciendo es en función del objetivo que tenemos como equipo de trabajo. Pero eso se trabaja desde el liderazgo del equipo de trabajo, confianza interpersonal y respeto mutuo de forma que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas.

También tiene que ver con la capacidad de crear espacios seguros, eso depende mucho del líder, y también en los equipos donde esto no se da o el líder no tiene un buen control emocional y se altera y va y tira todo, que muchas veces ha pasado, baja la seguridad psicológica. Cuando no hay confianza para entrar a la oficina de la jefatura, para pedirle algo, para proponerle una idea; todo eso generaría lo contrario: inseguridad psicológica y la usencia de miedo es vital para que un equipo de trabajo se forme y se fortalezca. Esa seguridad es necesaria para que podamos proponer ideas, desarrollar proyectos sin sentirnos censurados.

La confianza en las habilidades competitivas que tiene cada uno de sus compañeros es importante, no controlar lo que el otro compañero hace, sino, confiar en sus habilidades, reconocerlas, tener muy claro cuál es mi función, si yo estoy ahí en ese equipo de trabajo para hacer este procedimiento, que tenga claro que es este procedimiento el que tengo que hacer y poder estar retroalimentándose sobre mi gestión.

Hubo un caso de un departamento en Google que no tenía muy buenos resultados y lo primero que hicieron fue dar al jefe una encuesta que ellos manejan y por medio de esa

encuesta, él se la llevó a su equipo de trabajo para que la rellenara para ver cuáles eran esas normas que no estaban funcionando y resulta que para sorpresa de este señor en la encuesta ponen que no están muy bien en el grupo de trabajo, que no se sentían como parte, no se sentían contemplados en la estructura laboral, había cierto descontento. Él decide reunirlos fuera de Google, en un café, como jefe empezó a pedirles que compartieran algo personal, algo de su vida y él les compartió que estaba sufriendo un cáncer tipo 4. Para sorpresa, esta revelación que hizo la jefatura le abrió la puerta para que los demás se conectaran y empezaran a compartir también experiencias.

Esto es lo que se trabaja en resolución de conflictos llámese mediación, círculos de paz, reuniones restaurativas. Lo que se trabaja son espacios de apertura de confianza donde nos enteramos o nos conectamos a través de historias personales, porque es lo que genera en nuestro cerebro empatía.

El jefe de Google empezó a hacer esto y generó un ambiente más relajado. La conversación se fue dando hasta que decidieron reunir reglas grupales o normas grupales e hicieron un esfuerzo, inclusive el jefe hizo un esfuerzo para que ellos se sintieran contemplados, es decir, que todos supieran que lo que hacían en la organización tenía un valor, un impacto y que era importante, permitía que hubiesen buenos resultados e incluso para identificar si alguno se sentía excluido en algún momento, eso es por medio de la empatía.

Entonces la empatía es la que nos permite estimular el cerebro para que las personas se sientan conectadas, para que se sientan respetadas, escuchadas, dignificadas; es una habilidad psicológica que podemos entrenar y trabajar.

Las compañías la han implementado a través de las interacciones que hacen entre los colaboradores a nivel emocional, conversaciones sobre lo que piensan, que es mejor para la empresa, sobre como se sienten en la organización.

La conclusión de Google fue que los grupos más eficientes y productivos eran aquellos en los que gracias al líder del equipo se había creado un ambiente de seguridad y tranquilidad; y eso es ciertísimo. Si un equipo de trabajo no siente seguridad ni tranquilidad, si una persona no siente seguridad ni tranquilidad, si una organización donde uno siente seguridad ni tranquilidad entre sus miembros; el rendimiento se sustituye sustancialmente.

Para tener esa máxima capacidad psicológica que el universo nos ha dado como seres humanos, tiene que haber esas condiciones, son primordiales para que el cerebro (acordémonos que el cerebro, el neocórtex que es la parte más nueva del cerebro, a penas la usamos hoy en día en un 2%, hay un 98% de esa masa gris que no está activa) funcione. Entonces para activar esa masa gris y esas habilidades que tiene nuestro neocórtex necesitamos esas condiciones de seguridad y tranquilidad, de lo contrario bajo estrés no funcionamos, nuestro cuerpo empieza a cambiar sustancialmente.

Es importante que las personas se sientan escuchadas, que se sientan respetadas, que se sientan contempladas en su punto de vista, que haya comunicación e intercambio de información; eso va a ser clave para que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

Una cultura organizacional clara y saludable que permita a los empleados sentirse parte de su compañía; crea un buen ambiente de trabajo que despierta en el talento humano la inspiración necesaria para dar un esfuerzo extra; y adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos, para ofrecer las herramientas digitales necesarias que fomenten el trabajo colaborativo que demandan las nuevas generaciones.

No basta solo con cumplir con su asignación en el tiempo establecido, sino, que cada uno de los miembros deben ser conscientes del impacto y consecuencias que va a tener cada una de sus responsabilidades.

El conferencista Stephen Covey, tiene un libro que se llama *“Los siete hábitos de las personas altamente efectivas”* asegura que *“la única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común”*. Eso tiene que ver mucho con los valores, que es importante que estén definidos en una organización y que se transmitan. No sé si ustedes han visto las instituciones, por ejemplo, el Poder Judicial que tiene los valores pegados hasta en el baño, en los espejos; para que las personas estén en constante contacto con sus valores lo cual genera recuerdos y memorias sobre esos valores.

Distribuir tareas, proponer ideas y entender bien cuál es el objetivo final, son factores indispensables para un mejor trabajo en equipo. Esas son experiencias de lo más reciente que ha estudiado el comportamiento organizacional (experiencia con Google). Entonces ¿qué podemos hacer nosotros como miembros de un equipo de trabajo, como líderes? Es revisar un poco que tan seguros y que tanta confianza hay en el equipo de trabajo y cómo podemos trabajarla.

Hay herramientas para eso, no quiero dejarlos con la inquietud. Primero hay que entender que el conflicto se da en escalada, primero van a ver un ataque, después un contra ataque. Es decir, primero hay un correo, después es una mala cara, después hay otro correo o después hay un gesto despectivo. Un ejemplo claro es de un conflicto que tuvimos hace poquito que era en unas oficinas, resulta que los funcionarios empezaron a usar las plantas. Como estaban en oficinas muy cercanas, conforme el conflicto iba escalando, iban poniendo una planta más grande para no ver al compañero, hasta que ya tipo palmera con tal de que eso impidiera el contacto visual con su compañero. Esto es un ejemplo claro de la escalad del conflicto, cómo desde una matita planta chiquita hasta que se pasó a una palmera, esas son señas no verbales del conflicto.

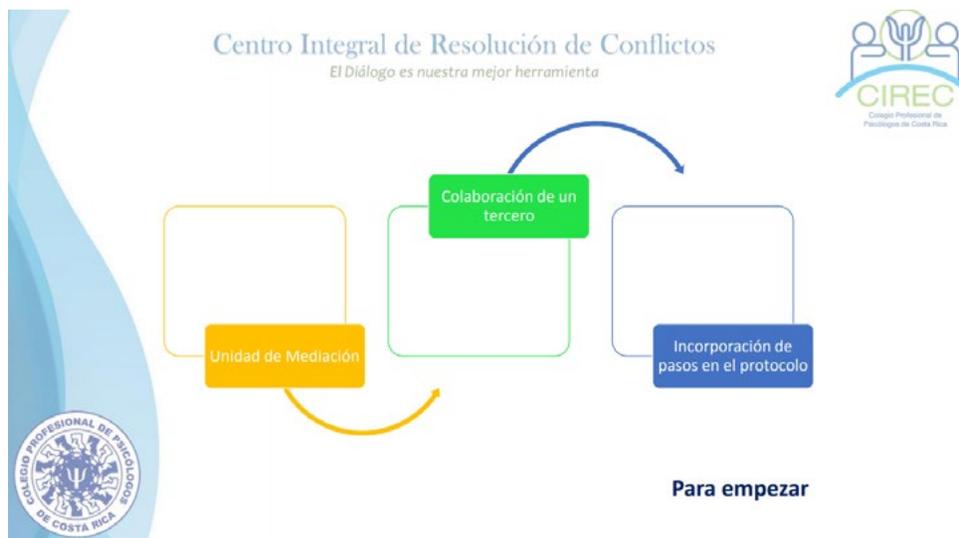


Lo que hacen los mecanismos de resolución de conflictos es organizar la comunicación, porque generalmente cuando tenemos un conflicto se hace muy desordenada la conversación, uno habla el otro habla al mismo tiempo, no hay respeto, entonces esos mecanismos ordenan el proceso de comunicación y lo llevan hacia lo de la comunicación asertiva, esa comunicación que dignifica al ser humano.

El éxito en una organización depende más de una buena comunicación que de un mando genial. Hay varias formas, si ustedes quisieran poder gestionar sus conflictos: una es a través de la colaboración de un tercero (alguno de los centros de conflictos que hay en el país) o también generar un protocolo en su organización o una unidad de su organización que pueda atender esos conflictos, así se pueden empezar.

Todo esto está fundamentado. En nuestro país está regulado por la Ley de Resolución de Conflictos n°7727 y a través de esta ley, El Estado nos ha dado herramientas para empezar o para trabajar en lo que es la resolución de conflictos. El centro de nosotros es un centro que se dirige desde el área de psicología.

Las herramientas que ustedes tienen puede ser la mediación que es una herramienta específica que da la ley, donde dos o más personas tienen un conflicto. Hay todo un procedimiento, un protocolo para atender ese conflicto que es muy concreto, muy práctico y tratamos de que las personas en forma directa puedan retomar un diálogo con la ayuda de un tercero y puedan buscar soluciones.



Estos procesos se dan desde la autogestión. Desde la autodeterminación buscan dignificar al ser humano porque ya dejamos de pensar que un tercero, como en el caso de los conflictos judicializados, decida por nosotros. Por el contrario, somos nosotros a través de un facilitador del diálogo quienes decidimos cómo resolvemos un conflicto. Se da mucho en materia laboral, por ejemplo cuando hay diferencias laborales, diferencias familiares, entre dos o tres personas.

También están los círculos de paz que son procesos que buscan la vinculación y que se trabaja clima y cultura organizacional. Esta técnica viene de los indígenas de Estados Unidos y Canadá; y son prácticas reguladoras del diálogo que permiten la horizontalidad, por lo que todos participamos en un mismo nivel, todos vamos a hablar, todos colaboramos en la construcción de la resolución del conflicto. Las prácticas restaurativas (que las usamos más recientemente) existen hace varios en el país, pero recientemente se han incorporado en la parte judicial y sobre todo (no sé si alguno de ustedes les tocará ver Contraloría de Servicios) se trabaja en conflictos disciplinarios, es decir, cuando ha habido un error y queremos que se resuelva esa falta pero desde un modelo restaurativo, es decir, si yo le falté de algún modo el respeto a una persona lo que le van a preguntar a esa persona es ¿de qué forma sientes que se puede reparar el daño que te causó fulana? o ¿de qué forma sientes que eso que pasó con fulana se puede reparar?, entonces incluye a la víctima, incluye la responsabilidad de quien cometió la ofensa y son estructuras muy seguras porque son confidenciales, son privadas pero que nos permiten guiar ese diálogo para resolver los conflictos.

Esto les puede servir para la vida en general, incluso para la disciplina con sus hijos o con sus hijas o con lo que ustedes hagan. Hay varias formas de hacer las cosas:

Los estudios en neuropsicología han determinado están las jefaturas o los estilos parentales o disciplinarios que son negligentes, son de riesgo, están los permisivos donde hay mucho apoyo, pero hay poco control, eso no es saludable, está el punitivo que es el que tenemos en nuestro país que hay mucho control pero poco apoyo y está el restaurativo que es hacer las cosas con las personas, es decir, hay bastante apoyo pero también hay control.

Por ejemplo, en una medida disciplinaria en un ambiente laboral, establecemos una medida para que esa persona repare el daño pero además le damos seguimiento. En el ejemplo anterior, cada tres meses se pregunta a la persona irrespetada ¿y cómo te has sentido? ¿y fulana cómo ha estado? ¿y cómo siguió la situación?; hay control de la situación por lo menos por un tiempo.

Estas herramientas son del modelo disciplinario o del modelo de resolver conflictos más efectivos. Aquí ¿qué es lo más importante? Es procurar que se dignifique a la persona, trabajar en conjunto con eso, equipos de trabajo que se sientan seguros, se sientan en confianza con la labor que se está haciendo y créanme que eso es lo que ha mostrado mayores resultados en temas de transparencia, en el combate de la corrupción, y en la rendición de cuentas.

Si se logran esos ambientes, ese nivel de trabajo donde todos nos sintamos parte importante en lo que estamos haciendo; esa va a hacer la mejor inversión. Pero claro eso empieza por casa, en las familias al escuchar a mi hijo, a mi pareja, a papá, a mamá; encontrarnos un poquito más como seres humanos. Resulta que todo el dinero que invirtió Google fue para concluir esto y es lo que ahorita está como más fundamentado.





# ¿Qué significa liderarme a mí mismo?

Tatiana Quirós Ortega

Profesora de la Universidad de Costa Rica

---

Para todos es sencillo saber qué es líder, qué es liderazgo y siempre se ha escuchado mucho ese término, y me pregunto si comprendemos el alcance de su significado.

Generalmente las personas consideran que el líder es *a quien otros siguen* ¿están de acuerdo con esa definición?

También hay otras preguntas frecuentes:

¿El líder nace o se hace?

¿Todo jefe es un líder?

¿Todo líder es un jefe?

Yo me pregunto: ¿Será que soy líder? ¿Nací líder? Pero, ¿y si respondo que no? Entonces ya estoy condenada a no ser líder nunca. ¿Será eso justo?

No se vale. ¿Qué tengo que hacer para que -eso con lo que yo no nací-, lo pueda adquirir?

Les voy a proponer enfocarnos en lo que sí depende de nosotros. Vamos a preguntarnos algo y espero poder responder está pregunta al final de la conferencia.

## ¿Qué significa liderarme a mí mismo?

Lo que está claro hoy en día es que el líder no es quien manda, el líder no es el que gobierna, el líder no es el que más grita, o el que levanta la voz y el líder no es el jefe necesariamente.

El líder es aquel que esta capaz de ponerse una corbata y subirse a remar al mismo tiempo que su equipo. Me gusta esta frase que dice: *“el mejor liderazgo es aquel que se ejerce con el ejemplo”*.

¿Que difícil seguir a alguien que dice una cosa y hace otra o no? Pero como no estamos hablando de los demás porque siempre es más fácil ver el defecto de los otros, ¿seré yo coherente en mí vida? Porque yo sé cómo decirle a mi hijo como lavarse los dientes adecuadamente: *los dientes de arriba se limpian hacía abajo, los dientes de abajo se limpian hacía arriba* ¿y yo como me lavo los dientes? O el clásico ejemplo hijo mío no puedes decir mentiras y llama la cuñada, dígame que no estoy. Entonces qué ejemplo le estoy dando a mi hijo, ese ejemplo que no queremos ser.

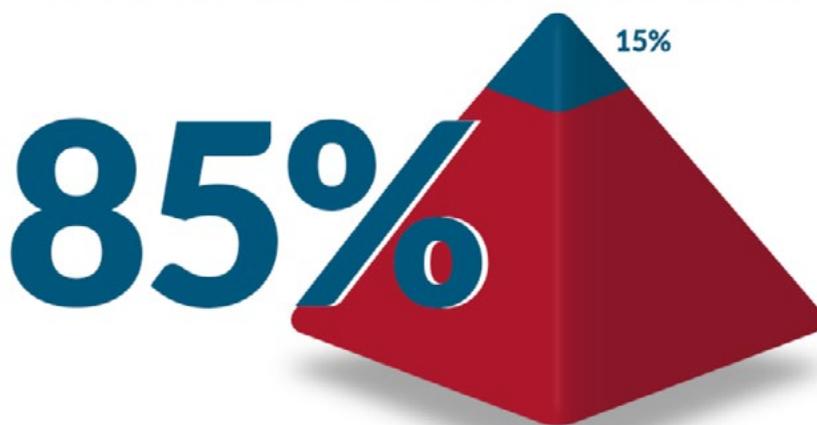
Entonces siempre que vengo a como proponer el liderazgo, quiero que no pensemos en el otro como líder, en el jefe mío que no es líder, si no, ¿qué tan líder soy yo?

Una reciente investigación de la Universidad de Harvard refiere que, *“las habilidades blandas ocupan el 85% del éxito de los profesionales”*.

Hoy en día no se vale, no está permitido para un profesional decir: Yo soy muy bueno en mi área, yo soy especialista, y ¡yo soy así!

El éxito profesional está medido en un 85% por mi habilidad de comunicarme, en mi habilidad de resolver conflictos, en mi habilidad de manejar mis emociones y en mi habilidad de liderarme a mí mismo y liderar a otros y eso es lo que no se aprende en ningún aula.

Research conducted by Harvard University,  
the Carnegie Foundation and Stanford Research Center, has all concluded that  
**85% of job success comes from having well-developed soft skills and people skills,**  
and only 15% of job success comes from technical skills and knowledge (hard skills).



¿Cómo resolvemos los conflictos nosotros cuando somos pequeños en la escuela? “Voy a decirle a mi hermano que usted me enjachó,” y si no tengo hermano, “voy a decirle a mi papá, que es policía” ¿Y cómo trabajamos en equipo? Para no herir susceptibilidades voy a contarles lo que yo hacía en la universidad, y yo sentía que trabajaba en equipo excelente. Como yo estude en una universidad allá en Colombia tengo la libertad de usar los nombres propios de mis compañeros y nadie se puede sentir aludido. Yo trabajaba con Dario y con Juan Carlos, era el grupo perfecto, Juan Carlos me daba el número del carné, ese era su aporte al trabajo en equipo y Dario era el encargado de imprimir. Buenísimo, yo llego a trabajar por primera vez, ¿y sabe trabajar en equipo? Sí, pues claro que se trabajar en equipo, yo hacía todo Dario imprimía y Juan Carlos daba en número de carné. Imagínense lo que fue para mí entrar a un banco y encontrarme con seis abogadas que decían: “no, esto no es trabajo en equipo, yo no estoy de acuerdo con lo que usted dice”. Descubrí que no tenía ni idea de trabajar en equipo.

Entonces yo les presento esta estadística para que repasemos la importancia de las habilidades blandas en el mundo profesional. Revisemos la imagen del iceberg. Las habilidades fuertes son la parte del iceberg que se ve, pero estas competencias blandas son las que no se ven. Ésas ocultas produjeron, por ejemplo, el hundimiento del Titanic. Estas habilidades son las que más tenemos que trabajar y son las propias.



Las llamadas “*Hard Skills*” son por ejemplo, el dominio de otro idioma, los conocimientos técnicos en un área específica.

Todos ustedes tienen mucho conocimiento técnico en archivística, que han aprendido que han estudiado y nadie les puede dudar de que son expertos en esa área.

Pero las *Soft Skills* como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, flexibilidad, gestión del cambio, gestión del tiempo, motivación son diferentes.

Y estas son las que son más exigidas actualmente en el campo laboral, pero si me lo permiten yo no estoy hablando solamente del campo laboral. Porque estoy al frente de un grupo de personas ¿quién no necesita comunicarse bien en su familia?, ¿quién no necesita trabajar en grupo en su familia, en su barrio, en su comunidad? ¿quién no necesita aprender a manejar el tiempo en su familia? ¿o alguien le sobra el tiempo y no tiene nada que hacer?

Entonces cuando hablamos de habilidades blandas recobran más importancia al saber que son habilidades que me van a servir para mi vida. Porque al fin a al cabo pues soy yo lo que importa en la vida.

Porqué: ¿Para qué trabajo?

- “*Para una mejor calidad de vida*” (respuesta de participante).
- “*Para adquirir conocimiento y tener calidad de vida*” (respuesta de participante).

Claro, trabajamos para crecer, aprender más, superarme, mejorar mi calidad de vida, pero a veces solo trabajamos para que, para trabajar.

¿Trabajamos para vivir o vivimos para trabajar?

Ninguna de las anteriores no hay tiempo,

¿Cuál su tiempo libre? De 2 a 3 de la mañana ¿Y que lo hace? No sé estoy dormida.

Entonces la pregunta que quiero hacerles es *¿en qué momento voy a empezar a cambiar lo que yo pueda cambiar de mi vida para vivir feliz?*

Se imaginan ustedes en los apuntes del congreso pusieran *¿Qué es felicidad para mí?*, pensándolo bien les doy un minuto para que lo anoten, puede ser una definición corta, una definición larga, puede ser un esquema, un rompecabezas, un poema, pero que sea original.

¿Alguien quiere compartirla?

- *“Bueno en este momento para mí, mi felicidad es ver a mis hijos profesionales y con un futuro ya hecho”* (respuesta de participante).
- *“Para mí felicidad es disfrutar cada momento de mi vida y que lo que hago me haga sentir bien”* (respuesta de participante).
- *“Para mí felicidad es estar satisfecho con lo que usted hace, sentirse bien y no sentir cargos de conciencia”* (respuesta de participante).

Nuria, Ricardo y José nos acaban de dar lección de la razón de la existencia del ser humano. La pregunta que siempre se han hecho todos los filósofos: *¿cuál es la razón de mi existencia, para qué existo y cuál es el sentido de mi vida?*

Y como estamos hablando de liderarme a mí mismo, fíjense que efectivamente si yo no pienso a sentir, a vivir y a tomar conciencia de que mi vida es ya, pues las cosas que van pasando como no dependen de mí pues solamente pasan y así mi vida pasa y se termina. Hoy en día como lo decía los retos más importantes no están en la parte técnica, si no en las personas ¿y sobre quien tenemos nosotros poder, gobierno? casi casi podríamos decir que sobre cada uno de nosotros.

Yo no diría que yo tengo gobierno sobre mí porque cuando me pongo a manejar, como que no parezco yo, en los primero 100 metros ya estoy transformada en un ser extraterrestre un poco peligroso. Y a veces hay cosas que pasan con mi familia y que yo actúo de forma que me digo: ¡no esa no soy yo!, sí esa si soy yo, esa soy yo sintiendo, esa soy yo explotando, esa soy yo manifestando que estoy viva. Hay días que lloro en días me alegro y hay días que me da pereza ir a trabajar, perdón por la confesión. Pero si yo no me conozco... ¿Cómo espero conocer al otro?, si yo no me acepto, ¿Cómo voy aceptar al otro?, si yo no me perdono ¿Cómo voy a perdonar al otro?

Entonces liderarse a uno mismo o auto liderarse, autogestión, ¿Qué significa eso? ¿Y cómo se hace? ¿Y para que tengo que hacerlo?

Liderase a si mismo significa conocerse. Tenemos que ser conscientes de que yo, cada uno, conoce sus logros y sus fracasos. Estamos muy acostumbrados a ver que cuando algo sucede nadie es responsable. Pongamos un ejemplo muy gráfico, estamos en la escuela en el jardín, estamos en el patio jugando bola y la bola coincidencialmente rompe le vidrio de la dirección porque siempre es el vidrio de la dirección que se rompe, ¿Qué pasa en el patio? Desolado no queda ni un alma en ese patio ¿Por qué? , yo no fui , la bola es de él, él la tiro. Y cuando vean los noticieros cada día veo la escena del patio que se ve reflejada en muchas

personas que no tienen el valor de decir si yo fui, yo me equivoque, yo soy el responsable de esto. Y pensemos en nuestro trabajo que son cosas pequeñas las que suceden y cosas graves, yo le dije, ¿pero no se acuerda que yo le mande un memorando, yo tengo este memorando espérese, no yo me equivoque. Que libertad da decir no fui yo fue culpa mía, pero no estamos acostumbrados.

## Entonces liderase a sí mismo implica responderse algunas preguntas.

Pensemos en un éxito que ustedes hayan tenido, acá ya tenemos un ejemplo: yo me siento exitoso porque mis hijos son profesionales, que buen ejemplo. ¿pero eso fue gratis? ¿Usted se sentó a rezar?, *“ay señor que tengan éxitos mis hijo señor, tu que todo lo puedes”* No usted se partió el lomo para que sus hijos estudiaran y tuvo que pelear con ellos para que sus hijos se graduaran. Aunque no quieras vas a la universidad, aunque no quieras te levantas, aunque no quieras madrugas y aunque no quieras te vas para clase, los que tenemos hijos sabemos de lo que estamos hablando.

Pero también en los fracasos yo he sido responsable de mis fracasos o siempre tengo buscar un responsable de lo que me pasa. Es que mis padres no me comprendían, es que en la escuela sufrí de bullying, es que tengo a astigmatismo, miopía, es que mi abuela me enseñó hacer eso y por eso sigo el modelo de mi abuela, me siento en novela barata. No se vale, o es que en mi vida nada ha dependido de mí, tan de buenas me gradué, tan de buenas me casé. ¿Será? ¿Qué generó ese éxito y qué generó ese fracaso?

Yo, mis decisiones, es lo que yo quería, en lo que yo creía, por lo que yo he luchado, me gane la lotería sí, pero compro el número y lo escogió y puso a San Antonio de cabeza, no sé cómo ahorcándolo para que saliera el número. Usted hizo algo para que las cosas sucedan lo mismo en los fracasos en las caídas en los errores que cometemos fui yo me equivoque, metí las patas, “esa cocina está mala porque yo siempre hago el arroz ahí y hoy salió feo” Entonces siempre uso la frase de Viktor Frankl *“Frente a la Estatua de la Libertad deberían a ver puesto una estatua de la responsabilidad”* Porque no se vale esquivar nuestras responsabilidades, no se vale echarle la culpa otros, pero cuando es malo, pero cuando es bueno si fui yo, medalla al mérito, no se vale.

¿Quién soy yo entonces? Se imagina que pudiéramos preguntarnos, hacernos unas preguntas para saber quién soy. Solo por ejercicio ¿puedo decir 10 cualidades y 10 defectos míos? Escribanlos, dicen que una persona que se conoce a sí mismo tiene capacidad de mencionar de 20 a 25 cualidades y defectos. Cuando y pienso en mis cualidades como que me fluyen, cuando pienso en los defectos llamo a mi mamá. ¿Tengo identificado mis puntos fuertes mis debilidades?

Cuando respondo de una forma altiva o visceral, me pregunto porque hice eso, ¿por qué me molestó que tal persona me mirara así? ¿Por qué me molestó que no me mirará?. ¿Me conozco? ¿Me puedo comportar igual en una situación diferente? O soy de los que afirman yo soy así y siempre he sido así y no voy a cambiar, y se le oye ridículo a una chiquita de 4 años, de 20,30, 60 y 90 años.

Porque si hay algo maravilloso en el hombre es la capacidad de ser perfectible, no perfecto, nos gusta hacer las cosas bien, podemos ver cuando una cosa esta bien y cuando una cosa está mal hecha, cuando se hizo a la carrera, cuando se hizo con cuidado con delicadeza. Entonces por eso soy perfectible yo me puedo equivocar, yo me puedo corregir ¿de quien depende? De mi esposo que se ponga a molestarme y de mis nueras que no me miren feo.

Para qué todo ese cambio y toda esa transformación ¿para qué?, ¿para qué estar teniendo que corregir?, ¿para qué estar teniendo que pensar por qué hizo, eso por qué no lo hice?

Pues para liderarme yo, para gobernarme yo.

La imagen que quiero que se lleven es una brújula.

¿Quién tiene la brújula de tu vida? ¿Quién manda en tú vida?, ¿Qué decido sobre mi cada día?

Y eso es escoger su norte, ¡quiero ir para allá! ¿Cuál es su norte y cómo se va a dirigir hacia allá?

Por supuesto traigo a colación esta poesía tan preciosa de William Henley “Invictos” que al final dice: “*Soy el amo de mi destino, Soy el capitán de mi alma...*”, poema que recitaba Nelson Mandela cuando estaba injustamente preso en una cárcel de Sudáfrica. ¿Quién gobierna mi alma?

Y recuerdo una frase que me fascina: “*donde está tu corazón está tu tesoro*” ¿Dónde está tu corazón? ¿Dónde está tu tesoro? Yo soy así, siempre he sido así, no se vale de que estemos vanagloriándonos de lo que hacemos mal.

Entonces la invitación es a creer ¿en qué? En nosotros mismos dejemos a un lado los debates si yo nací o no líder. Hay libros muy útiles, ustedes tienen que saberlo, que valen la pena leer y releer.

## ¿Cómo liderarme a mí mismo?

Uno me conozco, se quién soy, como responde, sé que me molesta, que me gusta y sé para donde voy. ¿Cómo voy a llegar allá? Ah tengo planes A, B, C y D. Y esa es la libertad que quiero invitarlos, la libertad de ser ustedes mismos de conocerse y llevar a ustedes a donde puedan a volar alto. ¿Qué es lo que queremos para nuestros hijos? ¿Qué es lo que queremos para nuestro trabajo? ¿No soñamos con un hacer un trabajo mejor? ¿Con qué todo sea ordenado? ¿Con que todo se lleve bien? Que logremos los objetivos por los que estamos ahí. Pues bueno esa llave se llama libertad y esa libertad es me conozco y me responsabilizo de mis actos.

Entonces concluyendo hay que tomar la decisión, ¿Qué quiero cambiar?, ¿Cómo lo voy a cambiar?, ¿Cuándo lo voy a cambiar? Y luego verifico le doy seguimiento, no podemos dejar las cosas botadas. A mí me impresiona como profesionalmente somos expertos en evaluaciones: evaluación de desempeño, evaluación de seguimiento, cuadro de mando integral, seguimiento de objetivos.

¿Y nuestros objetivos personales? El próximo año empiezo la dieta, en enero dejo de fumar, son propósitos de enero que se quedan en enero, es porque todavía quedaron tamales de la abuela y si no se ponen malos.

Entonces siempre recordemos que hay que verificar, estar midiendo los logros o los fracasos que estamos teniendo. Quiero traer a colación a Peter Drucker, un autor que espero todos lean con mucha frecuencia, un profesor experto en ética en las mejores universidades y vean la frase tan maravillosa que él nos lanza: *“Durante más de 40 años me he dedicado a enseñar cómo dirigir a las personas en las empresas. Hoy ya no pienso que dirigir a otras personas sea el aspecto fundamental que los ejecutivos tienen que aprender. Lo que hoy enseño es, sobre todo, cómo liderarse a Sí mismo”* Peter Drucker

Sea dueño de usted, aprópiase de usted con amor, con pasión. ¡Es que me encanta verme en el espejo! Si no nos enamoramos de nosotros ¿Cómo vamos a enamorarnos y dar la vida por otro?

Si yo estoy enamorada de mí, me enamoro de mi entorno de mi trabajo, de mis hijos, de mis nueras. Entonces vivo, ¿saben cómo vivo? Libre y eso significa liderarse a sí mismo.

Entonces la invitación es a dejar la esclavitud, sonreír más. Como diría Borges *“comería más helado, caminaría más bajo la lluvia, bailarían como si nadie me estuviera viendo”*

Entonces los líderes no crean seguidores, forman más líderes. Eso es lo que yo quiero para mis hijos, quiero que mis hijos sean líderes para sí mismos, si ellos quieren. Y es su libertad

para ellos para mí ¿soy responsable de lo que ellos hagan? No a veces ni soy responsable de lo que yo hago, porque hago y digo lo que no quería hacer y lo que no quería decir.

Los invito a revisarse, ¿me quiero?, ¿me conozco?, ¿me acepto?, ¿para dónde voy?, ¿qué tipo de líder quiero ser yo?





# Administración del cambio y toma de decisiones

Ana Ruth Quesada Bonilla

Consultora de la Cámara de Industrias

---

Los temas que me toca desarrollar esta mañana están enfocados a la toma de decisiones y también a la gestión del cambio. Muy interesante porque en realidad lo que el primer conferencista nos compartía, que era todo el tema de planificación, precisamente es la estructura sobre la cual, cualquier persona que quiera tener un liderazgo efectivo, consistente y además estable y seguro, tiene que planificar.

No hay habilidades de carácter, de conocimientos o de experiencia que sustituyan la planificación. Si uno realmente no hace una evaluación de los recursos que tiene, de las exigencias que debe resolver y la forma en la que va a cumplir esas exigencias, va a improvisar y uno de los grandes problemas en el liderazgo, es el tema de la improvisación y eso tiene que ver con gobiernos, con comunidades, y tienen que ver con la sociedad costarricense en general.

¿Cuál es el problema precisamente del subdesarrollo?

La falta de planificación, que es una de las cosas que inciden en la calidad de vida de los pueblos. Antes de poder hablar de planificación, hay que hablar de cultura, y es que la cultura permea todas las áreas de acción de las personas. Estamos bombardeados por todo tipo de estímulos, que están desintegrando la identidad cultural de los individuos y de los pueblos. Es toda una maquinaria global, económica y financiera, que se nutre precisamente del desorden y de la improvisación, del caos y de la crisis, de la corrupción y de la enfermedad.

Empezamos con el primer tema: La toma de decisiones.

Las personas como fuerza propulsora del éxito de las organizaciones.

La planificación es una base para mejorar el desempeño de las personas y las organizaciones, pero al final, la calidad de las personas, es la que va a determinar la efectividad y la

productividad y la competitividad de la organización. Y suena como una verdad de Perogrullo, todos decimos que las personas son lo más importante, pero cuando se va a las organizaciones y se evalúa a los gerentes, ellos están preocupados con cumplir con sus funciones, cumplir con las estadísticas de productividad y lo último en lo que están pensando, es en las personas y eso es “*poner la carreta delante de bueyes*”. Porque las personas son las que al final, hacen que las organizaciones sean efectivas.

Este es el punto: la toma de decisiones tiene necesariamente que pasar por las personas.

El estilo jerárquico, el estilo vertical, donde la toma de decisiones se hace a través de una cúpula y las personas simplemente obedecen órdenes, es un estilo perdedor, es un estilo obtuso y es una buena receta para fracasar.

La toma de decisiones es algo mucho más dinámico y requiere de la participación, de la información y retroalimentación de todas las personas con las que trabajamos.

Peter Drucker dice “... *En la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. Tierra, capital y trabajo no desaparecerán, pero serán secundarios...*”.

Las eras y sus factores de producción: la era industrial, la era agrícola y la era actual. En la era agrícola los factores determinantes de producción eran el trabajo y la tierra, en la era industrial, era el capital y el trabajo. En este momento el factor principal de producción es el conocimiento, acompañado del capital y del trabajo.

Ustedes trabajan en el centro de captura de la información, de los datos y de la documentación de Costa Rica. Ustedes como Archivos Nacionales, están en el centro de la gestión del conocimiento de este país. Por casualidad o causalidad ustedes están en el núcleo de captura del conocimiento, que podría desarrollar competitivamente a nuestro país, de una manera espectacular.

Drucker dice, que en este momento en la era del conocimiento, es el acceso a éste el que va a definir la productividad, la competitividad y que es el medio de producción por excelencia. Siendo así, ¿cómo hacemos para ligar toda la captura de información que tienen ustedes en el Archivo Nacional, a la gestión del conocimiento? ¿Cómo hacemos para ligar las acciones concretas de una planificación, a las estrategias?

Archivos Nacionales, es la organización que por excelencia tiene el poder sobre la información de este país. Y en la medida en que se pueda interactuar con esa información, se podrá enseñar a las organizaciones privadas y públicas de este país, a aprovechar ese conocimiento. Esto permitiría que las organizaciones costarricenses puedan ser mucho más competitivas.

Y no olvidemos que, cuando hablamos de conocimiento, hablamos de personas. La gestión del conocimiento no se puede desarrollar si no es con personas, ese es otro elemento importante. En estos tiempos, ya no es tan importante tener capital, ni tener tierra, ni tener maquinaria, lo importante es contar con el talento de las personas.

Estamos en épocas en las que las organizaciones a nivel mundial están reduciendo su contratación de personal, y realmente son épocas en que el “desempleo” ha aumentado, sin embargo la generación de riqueza individual está creciendo.

Y eso es parte del cambio, las organizaciones se van a reducir cada vez más, las organizaciones no están contratando a más personas, y es parte de lo que ya estamos viviendo en todas partes. Eso no implica necesariamente pobreza, lo que implica es una renovación de los modelos productivos y de generación de riqueza. Por ejemplo, las redes sociales, los negocios virtuales y la web, son el canal para que muchos jóvenes desarrollen negocios innovadores y creativos, generando más ingresos que si fueran asalariados.

Sigamos, hablemos de personas. ¿Cómo se gestiona esa productividad; esa competitividad en las personas, dentro del área de liderazgo, de toma de decisiones? ¿Cómo se puede mejorar una toma de decisiones, para poder aprovechar, ese conocimiento?

Primero el saber, en el saber está toda lo relacionado al conocimiento que no necesariamente, es parte del acervo personal.

El conocimiento tiene que ver con la organización, con la empresa, con las habilidades de las personas, con la cultura organizacional y social.

En centros de comunicaciones o call center que hemos implementado o reorganizado para multinacionales, el tema de la cultura es particularmente crítico.

En el 2015 se implementó un Call Center para Centroamérica, con unidades de ventas y servicio al cliente integradas tecnológicamente, en cada país. En este tipo de trabajo es cuando se nota como la diferencia en la calidad de educación, y una tradición democrática con bajos niveles de conflictividad, cambia la capacidad productiva de cada país y la nacionalidad, sigue siendo una medida de productividad determinante.

En el 2016 se debió instalar otro call center en Caracas y tuvimos la experiencia de que después de Venezuela ser un país con una educación realmente privilegiada, pasó a tener una condición educativa lamentable, y eso impactó la calidad del servicio y productividad de la fuerza laboral lamentablemente.

En Centroamérica por ejemplo, de todos los países con Call Center de ésta empresa, desde Panamá hasta Guatemala, en Costa Rica lo agentes conseguían tramitar una cantidad mayor de órdenes de compra que el resto del Istmo.

En el Call Center de Costa Rica, el agente más nuevo gestionaba alrededor de trescientas órdenes de compra mensuales. Los agentes más veteranos, gestionaban unas setecientas órdenes de compra mensuales con el Back-Order (Orden de compra pendiente por no existencia de producto). En los otros cinco países de Centroamérica, nunca se produjeron más de doscientas órdenes de pedido mensuales por agente sin Back-Order. Y eso tiene que ver con educación, salud, y habilidades cognitivas. Los agentes nicaragüenses, salvadoreños, hondureños y guatemaltecos, tenían una gran voluntad de trabajo y realmente eran comprometidos, pero definitivamente había una serie de habilidades educativas y cognitivas que afectaban su productividad y la calidad del servicio al cliente.

Costa Rica, todavía... sigue teniendo un factor competitivo importante, en su recurso humano, en el que sigue siendo determinante su calidad de vida y educativa, es por eso que aunque sea una mano de obra mucho más cara que la de otros países las corporaciones siguen contratando a los call center costarricenses. ¿Y por qué? Porque hay en Costa Rica una calidad de recurso humano insustituible, esperemos que no perdamos esa ventaja competitiva, que también está en riesgo.

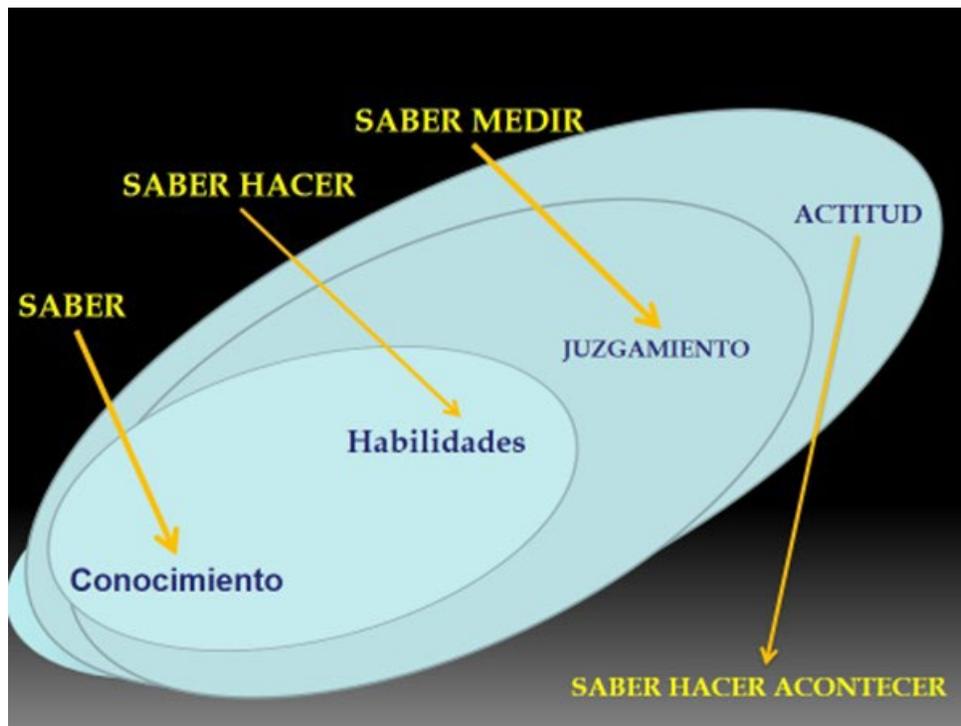
Todo esto tiene que ver con el conocimiento, el saber hacer, estas son las competencias duras. El saber hacer es todo el aprendizaje, toda la información, toda la capacitación que se recibe. Pero el conocimiento y saber hacer no son nada, sin el saber medir.

El juzgamiento es poner formas de medición prácticas y realistas, porque si hay una serie de objetivos a alcanzar y de actividades a realizar y no se definen formas de medición realistas y prácticas, no se puede medir la calidad de gestión y se rompe el ciclo de la competitividad.

En este saber medir, se incluye toda la planificación de lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y cómo se va a verificar que se está haciendo o si no se está haciendo. Cómo se va a evaluar, ese hacer. En este tema hay un elemento adicional, que es la actitud y es de lo más importante.

Saber medir es poder saber evaluar, si se logró o no se logró, pero en la actitud está el hacer que suceda y ahí vamos a tocar un tema que tiene que ver con confiabilidad.

La actitud de las personas, estas son las habilidades blandas, el saber hacer son competencias duras y el saber hacer acontecer es la actitud, es una competencia suave al igual que la disciplina, puntualidad, honestidad, capacidad de comunicación, orientación al servicio, etc. Esas son habilidades blandas.



¿Qué es lo que sucede con este saber hacer acontecer, y con la actitud?

Tiene que ver mucho con la confiabilidad. Michael Porter decía que cuando una persona nos da una excusa porque no hizo algo, no miente necesariamente, la da porque normalmente las excusas, son reales, pero las excusas hacen que evadamos la responsabilidad, cuando yo doy una excusa evado una responsabilidad, aunque sea verdad.

Alguien a nivel de gobierno puede decir: *“es que no es lo mismo verla venir que bailar con ella”*, eso es una excusa, es posible que sea verdad, que esta persona no se imaginaba lo que era gobernar un país, pero eso hace que evada su responsabilidad y por tanto no sea confiable.

¿Qué es ser confiable?

Hacer lo que tengo que hacer sin excusas, a pesar de los problemas, a pesar de los imprevistos, sí yo soy confiable hago de *“tripas chorizo”* y saco la tarea y si no se tiene esa actitud, no se es confiable y vamos a estar en una sociedad con gente poco efectiva y poco productiva.

En este Call Center que se instaló en Venezuela, a los dueños les vendieron una central telefónica, que no cumplía con los requerimientos para un Call Center. En este caso, un consultor puede alegrar perfectamente que se hizo una mala compra, que no era la tecnología que se necesitaba, disculparse y cancelar el proyecto. Pero cuando además, se está en un país donde hay una crisis laboral, como la de Venezuela eso también conlleva un compromiso adicional. Se tuvo la suerte de ubicar un proveedor de tecnología en Caracas, representante de la misma marca que se le había vendido a estos empresarios y que por la situación de falta de recursos tecnológicos, desarrolló un software de comunicaciones, basado en la tecnología de esta casa proveedora, que permitió resolver el problema. Se pidió la autorización a la casa proveedora, se instaló el software en un servidor y con eso se instaló el call center. El aprendizaje de esta situación es que los recursos y la ayuda aparecen, después de que tomamos una decisión, de que vamos a cumplir con lo que tenemos que hacer, sin excusas.

Si ustedes tienen personas que les ponen excusas no son confiables. Ser confiable es hacer lo que me comprometí hacer, así cueste lo que cueste. Si sus hijos se han acostumbrado a darles excusas, es tiempo de cambiarles la ecuación, porque la sociedad costarricense no va a sobrevivir con gente que pone excusas, y la sociedad costarricense la están formando ustedes con sus hijos.

La séptima P de la mezcla de mercadeo es la política. Anteriormente las cuatro P'S en mercadeo eran: Plaza, precio, producto y promoción. Actualmente debemos trabajar las 7 P'S: Plaza, precio, producto, promoción, procesos, personas y política. En las organizaciones privadas o públicas, el que no trabaja como uno de sus elementos de mercadeo a la política, está perdido. Hay cambios en el sector público, que las organizaciones privadas tienen que manejar, y si se aíslan de la gestión política están en riesgo de crisis.

En el manejo de la información, muchas multinacionales son un desastre. Hacen el plan estratégico en New York y lo mandan a las sucursales en Latinoamérica y Europa, pero algunos archivos venían incompletos y cuando se le piden a New York, nadie saben dónde están. Esto es una mala administración de la documentación que repercute en el conocimiento y la efectividad de la empresa. Esa es una de las áreas vitales, que se deben resolver en las empresas, se tiene montones de información, pero no está organizada de una manera sistemática, de manera que la gente que la necesita pueda acceder a ella cuando la necesita.

¡Liderazgo! Veamos esta otra filmina, el núcleo operativo del liderazgo, tiene un único elemento que es retroalimentar, y retroalimentar tiene que ver con información.



¿Cómo se desarrolla en este momento el liderazgo, en las organizaciones más competitivas del planeta?

Escuchando: Escuchar activamente al mercado y al cliente. Cuando alguien llega a McDonald's y le dan una hamburguesa, eso nace de una estrategia de servicio, pero esa estrategia, nace de la escucha del mercado y del cliente. ¿Qué quiere?, ¿Cuándo lo quiere?, ¿Cómo lo quiere?, ¿Dónde lo quiere? En el modelo de toma de decisiones de Harvard, aprendemos que los que saben cómo está el mercado, son las primeras líneas de la organización, es la gente que está en la trinchera, en contacto con el mercado, la que sabe por dónde van los deseos del cliente.

Es a través de la información de nuestras trincheras que nosotros vamos a ganar la guerra, las guerras no se ganan con generales decidiendo sobre mapas, las guerras se ganan a través de la gestión del conocimiento, de las primeras líneas interconectadas, que nos dan la información de la temperatura, del terreno, de las condiciones, de los lugares donde ellos están entrando, por eso ahora hay un análisis de Inteligencia de Negocios, que debe hacerse para poder modelar e interpretar los intereses del mercado y eso de nuevo, son datos, es información, es gestión del conocimiento.

Resumiendo, elementos del liderazgo:

- 1) **Escuchar** activamente al mercado y al cliente. ¿Quieren desarrollarse como personas exitosas? Desarrollen habilidades como líderes, de escucha de sus colaboradores, es la herramienta para que ustedes sean genios, no es lo que ustedes piensan lo que mejorará su organización, es lo que sus colaboradores les dicen de lo que está pasando, esto es en realidad lo que va a hacer competitiva la organización.

Escuchando activamente al mercado y al cliente vamos a:

- 2) **Enriquecer la información** de la empresa y para poder hacerlo, se debe enriquecer la información de la empresa, de una manera estructurada, organizada, de manera que esta organización de los datos, permita tener más y mejor información para tomar decisiones.
- 3) **Descubrir y desarrollar mejores prácticas** de negocios, cuando se escucha el mercado hay una gestión del cambio, en dirección a lo que el mercado me pide y que es natural, es sistémica y que es mucho más fácil y barata de implementar. Las mejores prácticas, las mejores formas de hacer negocios no vienen de los gurús, ni de los conferencistas, cuando nos llaman a nosotros a dar charlas les decimos lo que el mercado dice, ¿Cuáles son los mejores conferencistas? Los que están más enterados, de cuáles son las necesidades del mercado.
- 4) **Estimular el compromiso**, cuando se puede descubrir y desarrollar mejores prácticas, escuchando activamente al mercado y registrando esta información en sistemas de la empresa, se debe estimular el compromiso de los colaboradores, para poder satisfacer estas necesidades del mercado. Cuando se desarrollan y descubren nuevas y mejores prácticas de negocios, eso genera entusiasmo, eso genera innovación. ¿Cuántas organizaciones hay, en que las personas saben que su mercado, sus clientes necesitan una cantidad de servicios, que no se les están dando? Y eso provoca que los mismos colaboradores, se frustren y baje su nivel de compromiso, porque saben que no están cumpliendo realmente con lo que el mercado les está pidiendo. Muchas veces tendremos que desarrollar iniciativas de cambio, para que nuestra vida tenga sentido. Y esto implica riesgos, pero cuando ustedes vean que hay requerimientos de cambio, son ustedes los que los están en contacto con la situación, por lo tanto, son ustedes los que tienen la capacidad de provocar esos cambios.

- 5) **Compartir la visión, identificar objetivos e indicadores de resultados.** Cuando encontramos y descubrimos mejores prácticas a través de la escucha del mercado y de nuestros clientes, estas mejoras permiten identificar más claramente los indicadores a los cuales dirigir el esfuerzo de la empresa.
- 6) **Multiplicar resultados,** permite que descubramos y desarrollemos mejores prácticas de negocios y esto nos lleva como líderes, a poder compartir la visión de la organización, identificar obstáculos y retos que a través de la visión como organización nos permita poder cumplir con las expectativas del mercado.
- 7) **Reconocimiento de resultados.** Importante, otro tema de liderazgo en la retroalimentación. Siempre que se alcanzan resultados excelentes es vital el reconocimiento de resultados a los colaboradores, al equipo de trabajo. Cuando las cosas salen mal, el líder asume la culpa, el jefe. Cuando las cosas salen bien, el equipo de trabajo se lleva el mérito. Ese tipo de “liderazgo” de que cuando las cosas salen mal, es culpa del equipo, es un liderazgo autista, irreflexivo y destructivo. Cuando las cosas salen mal yo soy el líder, y como líder soy el responsable. Cuando las cosas salen bien, es al equipo al que se le debe de dar el reconocimiento.

Este tipo de liderazgo ególatra no puede prevalecer, es un tema mínimo pero determinante, para que el equipo pueda desarrollar la confianza para realizar cambios, sin que esos cambios después les sean cuestionados, porque las personas que generan cambios también se equivocan. Es un asunto de inteligencia, es un asunto de conocimiento, si no quiere equivocarse no haga nada, pero eso es uno de los problemas actuales, aunque queramos ya no podemos mantener la situación sin hacer nada. Dice el refrán: “habrá que cambiar algo, para que todo siga igual”.

Según Daniel Goleman en su libro sobre liderazgo, no es un solo estilo de liderazgo el que funciona actualmente. Hay seis tipos de liderazgo que van desde el Coercitivo hasta el Afiliativo y tenemos que aprender a aplicar, todos los estilos de liderazgo, dependiendo de la situación en la que nos encontremos. A continuación, se puede observar la filmina explicativa.

	Coercitivo	Autoritario	Afiliativo	Democrático	Marca pasos	Entrenador o Coaching
Características del Líder	Ordena, exige. Control reactivo, castiga. Crea tensión. Baja empatía. Individualista. Temperamental. Tiene éxito en el corto plazo.	Promueve colaboración con seriedad y respeto. Preocupado con el control y la imagen. Sabe usar el temor pero tiene cuidado de no abusar. Resultados a corto plazo.	Promueve la armonía. Amigable. Empático. Moralista. Soluciona conflictos. Abdica la autoridad.	Oyente atento. Trabajador en equipo. Colaborador. Influenciador. No abdica la autoridad. Centrado en políticas y normas.	Impulso fuerte por alcanzar metas. Posee altos estándares. Iniciativa. Impaciente. Micromanaging. Le cuesta delegar.	Escucha. Sabe identificar sus fortalezas y debilidades. Consejero. Retroalimenta, anima.
Cómo el estilo construye resonancia	Disminuye el miedo, dando instrucciones claras en emergencias.	Escucha opiniones, pero impone sus decisiones si piensa que son las más convenientes.	Crea armonía conectando gente uno a otro.	Aprecia el involucramiento de la gente y consigue la meta con la participación.	Realiza metas desafiantes y emocionantes.	Conecta lo que desea una persona con las metas de la organización.
El impacto del estilo en el clima organizacional.	Baja iniciativa y creatividad en solución de problemas por temor a castigos.	Baja iniciativa y creatividad en solución de problemas por individualismo.	Es menos efectivo en alcanzar metas porque opina que es más importante la armonía, el respeto y el cariño.	Los resultados a corto plazo no son impresionantes, a largo plazo los resultados dependerán de sus subalternos.	Obtiene buenos resultados en el corto y largo plazo, genera presión y estrés.	Éxito en el corto y largo plazo, gestiona que los empleados desarrollen sus propias soluciones.
Cuando el estilo es apropiado	En una crisis grave, o con empleados problema. Para comenzar una reorganización urgente. Militares tradicionales.	En ambientes desordenados, que requieren de orden y disciplina.	Para restablecer equipos divididos. Para motivar durante épocas agotadoras o para consolidar grupos nuevos.	Para mantener el equipo unido y desarrollar consenso. Para bajar la rotación de empleados. Para generar relación de pertenencia con la empresa.	Conseguir resultados de altas metas, equipos disciplinados y competentes. Fuertes Ventas.	Para ayudar a los empleados competentes, motivados a mejorar sus destrezas a corto y largo plazo.

Esto significa que aquel líder magnánimo, de la persona que no se enoja con nadie, no siempre servirá. En Latinoamérica al parecer son tiempos en que los pueblos buscan más bien líderes autoritarios, tal el caso de Bolsonaro en Brasil. Parece que la gente lo que quiere es una autoridad que diga, este es el norte, por aquí van las cosas.

Goleman describe entonces: el estilo coercitivo, el estilo democrático, el estilo autoritario, el estilo afiliativo, el coaching y el marca pasos.

Veamos el estilo coercitivo:

Características del Líder	Ordena, exige, controla castiga, crea tensión y baja la iniciativa
Como construye resonancia, como construye vibración en el equipo de trabajo	Disminuye el miedo dando instrucciones claras en emergencias. Cuando hay una situación de crisis y ustedes tienen un líder coercitivo, que asume el control, disminuye el miedo, porque las personas sienten confianza de que esa persona está dando instrucciones claras que les ayuden a salir de la crisis.

El impacto en el clima organizacional	Baja la iniciativa y la creatividad de las personas
Cuando es apropiado	En una crisis grave o en situaciones de empleados problemáticos, para comenzar una reorganización urgente o con militares tradicionales

Ahora analicemos el autoritario

Características del Líder	Promueve colaboración con seriedad y respeto, está preocupado en el control y la imagen
Como construye resonancia, como construye vibración en el equipo de trabajo	Escucha opiniones, pero impone sus decisiones si piensa que son las más convenientes
El impacto en el clima organizacional	Baja la iniciativa y la creatividad en solución de problemas por individualismo
Cuando es apropiado	En ambientes desordenados

Se puede observar que en situaciones de crisis el líder coercitivo genera confianza, al dirigir enérgicamente las soluciones del problema. En cambio el autoritario, es el más adecuado para ambientes desordenados.

En algunos momentos puede ser que se deba asumir un liderazgo afiliativo, que es el que aplica la autoridad en favor del grupo y en situaciones de alta rotación de personal, necesitamos líderes afiliativos. El líder marcapasos, en cambio, es el que está pegado de la yugular de las personas. ¿Cuándo lo necesitamos? Cuando por alguna reorganización, fusión o cambio, se necesitan resultados en el corto plazo.

Los ticos a veces juzgamos que las personas más autoritarias o más agresivas no son agradables personas, pero en realidad, no se trata de que sean personas buenas o que caigan bien, se trata de que se utilice el estilo de liderazgo que realmente sea el más adecuado para la ocasión y los estilos autoritarios y coercitivos, en muchas situaciones son indispensables.

Siguiendo con el tema de la actitud, las organizaciones también tienen actitudes: la actitud pasiva, que es no hacer nada, no se complique, no se ponga para que le den, no haga cambios porque después se va a meter en problemas, esas son las organizaciones que normalmente son imitativas, que no ofrecen una diferenciación al mercado y que no tienen una razón para destacarse, se dan en monopolios por ejemplo, en organizaciones públicas o en organizaciones que tienen poca competencia.

La empresa reactiva, es la que tiene actitudes de apaga fuegos, cuando una empresa responde reactivamente a los problemas, es por falta de planificación, es porque están trabajando de una manera improvisada y los problemas les están cayendo todos los días y normalmente se trabaja en medio de la crisis.

La actitud pre-activa, es cuando la empresa trata de anticiparse a los cambios, esto se trabaja desde la parte de la operatividad. Hasta el año 2000 la estrategia era anticiparse al cambio, detectando oportunidades o amenazas del mercado y evaluando los procesos internos, observando que se estaba haciendo, como se estaba haciendo, y cuando se estaba haciendo.

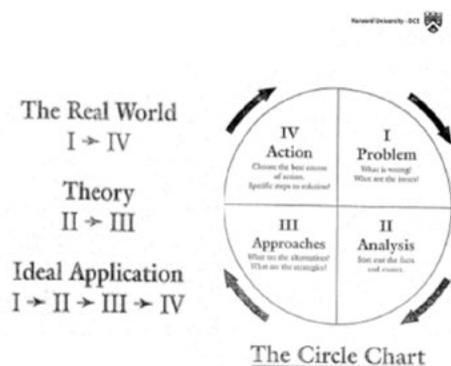
Pero esto cambió, a un estilo de gestión más pro-activa, que es la de provocar el cambio.

Ya las empresas no tienen la capacidad de anticiparse a los cambios, por lo tanto deben provocarlo desde adentro de la organización. ¿Cuál es la forma de provocar el cambio? No es viendo hacia adentro, es viendo hacia afuera.

Ahora se estructuran los procesos, el reclutamiento de personal, las estrategias de mercado, sobre lo que está pasando afuera, en el entorno, porque los procesos internos caducan cada año, cada día la situación global, económica y tecnológica cambia, en los call center los procesos de comunicación telefónicos que había, se cambiaron a digitales, luego a voz/ip y ahora virtuales y en la nube. La infraestructura telefónica del año pasado para trescientos agentes en un team de trabajo, se cambió a cien agentes atendiendo comunicación digital, porque los clientes ya no llaman por teléfono, se comunican por chat o por WhatsApp.

Los cambios en la empresa actual, se dan por los cambios del entorno. Ya no funciona cambiar los procesos, para dar un buen servicio, se debe dar el servicio, sobre lo que el entorno pide y para eso las empresas deben provocar el cambio, ya no basta anticiparse al cambio. Tenemos que ser provocadores del cambio.

Modelo Harvard para la toma de decisiones.



Cuando hay un problema, normalmente las jefaturas de las empresas o los gerentes, toman las decisiones en este orden: 1- Ven cual es el problema, que es lo que está mal, y 2- Definen acciones e iniciativas para resolver el problema.

Eso ya no se puede seguir haciendo, porque eso es una receta para el desastre y esto, es lo que aún permite a los consultores de empresas, ganar mucho dinero, y cobrar lo que se pesa en oro, para decirle a la empresa, los que sus colaboradores ya saben. ¿Y saben porque? Porque cuando un gerente ve un problema y toma una serie de decisiones para resolverlo y el problema no se resuelve, o se pone peor, entonces usualmente los otros jefes o gerentes los atacan por sus malas decisiones, el problema entonces no se resuelve, el problema se queda igualito, porque en la empresa no hay una dinámica de aprendizaje, sino de culpabilización.

Y cuando los gerentes se pelean porque el problema no se resolvió, según podemos ver en el círculo de toma de decisiones de Harvard, proceden a llamar a un experto, a un teórico. ¿Y qué hace el experto? Hace un análisis de todas las situaciones que están provocando el problema. ¿Cómo hace el análisis? Les pregunta a los colaboradores y a los clientes, que conocen mejor que el experto, cual es el verdadero problema. Y con esta información se recomienda un plan de acción y una ruta a seguir.

¿Cuál sería la opción ideal según el modelo de Harvard? Que cuando se da un problema, se haga un análisis dentro del equipo de trabajo, dentro del departamento o la empresa, porque son los colaboradores los que sí saben lo que está pasando, y con la retroalimentación del equipo, los gerentes definan rutas de acción y establezcan los pasos a seguir.

¿Cómo se hace? Es lo que vamos a ver rápidamente: Si el gerente ve lo que está mal, decide resolverlo y elige un curso de acción, como ya lo comentamos podría ser un desastre, no siempre se resuelve la situación. ¿Porque no se resuelve? Porque los gerentes no tienen todos los datos del problema, quienes tienen los datos son los colaboradores. ¿Alguna vez ha pasado que una jefatura toma una decisión, que los colaboradores saben que no van a funcionar?

Y como no funcionó, los gerentes no le preguntan a los empleados sino que, llaman a un experto para que le pregunte a los colaboradores como resolver el problema.

¿Cómo mejorar esta forma de tomar decisiones? Dice la metodología de Harvard, que con equipos inteligentes, con organizaciones que aprenden, Cuando hay un problema conforme al método desarrollado por la Universidad de Harvard, la jefatura convoca al equipo de trabajo y les plantea el problema: y se analiza con alguno de los tantos métodos que existen como el Ishikawa, el Árbol de problemas, etc y se evalúan las causas y subcausas y cual es el impacto y se aportan propuestas de soluciones. De esas propuestas de soluciones, el líder

define de las alternativas que el equipo le propone, y establece cuales de esas alternativas se van a utilizar y cuáles son los pasos a seguir.

Normalmente y aplicando esta metodología, se consigue resolver con muy buen pronóstico un 50% de los problemas, porque no se resuelven los problemas siempre o no se resuelven totalmente, hay unas cosas que resuelven bien y otras cosas que resultan mal.

¿Qué hay que hacer en ese momento? Regresar a la mesa de trabajo. ¿Y en esa mesa de análisis que va a suceder? El equipo va a comenzar a aprender de sus errores, y volverse un equipo inteligente, porque desarrolla experiencia en resolver problemas. El equipo va a revisar qué se hizo bien, qué se hizo mal y el mismo equipo va a aportar otras ideas para resolver el problema.

Estas son las organizaciones inteligentes señores. Si ustedes no participan en resolver los problemas y no se equivocan y vuelven a la mesa de análisis y vuelven a intentarlo, pues poco a poco sus equipos van volverse tontos. Las organizaciones tontas es donde tenemos mandos jerárquicos, la gente no habla y no opina. Si queremos organizaciones competitivas e inteligentes, el estilo gerencial de toma de decisiones que es realmente efectivo, es en el que el mismo equipo se convierte en el propulsor de las soluciones de la organización.

Seguimos con gestión del cambio,

## Primer paso, lea esto por favor

Las organizaciones que  
más éxito en el futuro  
serán aquellas que  
se adapten y evolucionen  
rápidamente, cambiando  
y mejorando los sistemas.

Conforme nuestro cerebro se comienza a acomodar a las letras, comenzamos a poder leer este texto, de la misma manera, lo expuesto hoy aquí, sobre toma de decisiones y estilos de liderazgo, para algunos podría ser tan incómodo, como leer este texto al revés, porque en alguna medida implica un cambio en la forma de hacer las cosas, que al final se reduce a un tema de gestión del cambio.

Una organización que ya no se enfoca tanto en su forma tradicional de hacer las cosas, ni en sus procesos internos, sino que está observando hacia el mercado y rediseñándose

dinámicamente, dependiendo de lo que el mercado necesite, provoca que la organización entre en una cultura de gestión constante del cambio.

El cambio normalmente es incómodo. ¿Alguno de ustedes puede recordar algún cambio que hayan tenido últimamente, alguna dificultad, algún problema con el que se hayan sentido bien o se haya sentido cómodos? Porque usualmente las familias, las comunidades, las empresas están hechas por personas, son organismo vivos y están constantemente cambiando, pero el cambio es complicado.

¿Necesitamos cambios en archivos nacionales? ¿Qué es el cambio? El cambio es global y cada vez más constante, en el clima, en la política, en la tecnología, en la economía, en la salud, además ya nuestros problemas no son locales, tenemos también problemas globales.

El cambio es constante, no se detiene, ya nuestras vidas no son tranquilas ni lacónicamente estables. El cambio es inevitable, no podemos pararlo, aunque quisiéramos tener esa añorada y romántica estabilidad, ya no la vamos a tener, porque estamos en un mundo que está cambiando constantemente y nos obliga a cambiar.

¿Son estresantes los cambios que nos está tocando enfrentar? En su pareja, en su familia, en su trabajo. Además el cambio es sofocante, cuando se da una situación de cambio, la que sea, una nueva tecnología, una situación de cambio de procesos en el trabajo, cuando tengo que cambiar las facturas en papel por facturas electrónicas, al principio cuando hay que hacer ese cambio, como que contenemos la respiración y tratamos de no mover nada para que nada cambie, pero cuanto más sostenemos la respiración, más sentimos que nos estamos sofocando.

La 5ª sinfonía de Beethoven es una música que identifica la angustia del cambio en un ser humano. Cuando el compositor tenía 36 años, que fue cuando escribió esta sinfonía, fue cuando se le diagnosticó médicamente, que su sordera era irreversible, la cual había comenzado desde los 25 años por una infección de oídos. Es entonces cuando escribe esta 5ª sinfonía que lleva el nombre de: La Fuerza del Destino.

El tema musical con el que inicia la obra, es el sonido de alguien tocando a la puerta, con cuatro golpes de orquesta que simulan este toque. Este es el destino que llega a su encuentro irremediamente. Beethoven le dice al colega músico que le ayudó a escribir la partitura de la 5ª sinfonía, que el destino ha venido a su encuentro, porque ese toque en la puerta le recuerda, que se ha quedado sordo y que su vida como músico ya no será igual.

Y en mayor o menor medida, eso es el cambio para muchas personas. Es ese toque, ese evento que nos amenaza y que se va a quedar y que no va modificar su avance inescrutable en nuestras vidas, aunque no nos guste.

¿Ganamos algo cuando hay un cambio y no nos gusta y nos duele una enfermedad, o una situación de adversidad y no queremos esa adversidad? ¿Gano algo con que no me guste? Se va a dar igual. ¿Qué pasa si me resisto, si me sofoco? Después es más difícil recuperar la respiración y debemos señalar que además, el cambio es rítmico, es que no solamente ese cambio que no me gusta se va a dar, es que van a venir otros cambios después.

¿Nos gusta el cambio? ¿Saben cuál es el cambio que realmente nos va a gustar? El que nosotros provoquemos. No podemos ser víctimas de los cambios que vienen desde afuera, tenemos que empezar a construir nuestra felicidad y nuestra realización, desde los cambios que provoquemos, desde adentro. No es fácil, pero es muchísimo mejor a que los cambios nos atropellen o nos destruyan.

Muchas gracias.





## MESA REDONDA:

# Los archivos desde una perspectiva estratégica en las organizaciones

Glenda Sánchez Brenes

Directora de la División Financiera Administrativa de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

Roberto Jiménez Gómez

Regulador General de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

Guillermo Sandí Baltodano

Director de la Dirección Nacional de Notariado

Katia Zamora Guzmán

Jefe del Archivo Central del Tribunal Supremo de Elecciones



## ¿Cómo garantiza JUPEMA la rendición de cuentas, la transparencia y la toma de decisiones oportuna?

Glenda Sánchez Brenes

Directora de la División Financiera Administrativa de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

---

Compartiendo la experiencia que ha tenido Jupema desde el punto de vista de administración de archivos y el papel que ha desempeñado el compañero del archivo central en lograr muchos de estos objetivos; la presentación se enfoca en cómo garantiza Jupema la rendición de cuentas, la transparencia y la toma de decisiones.

Inicialmente la institución empezó revisando la normativa interna (legislación que existe en Costa Rica) como la normativa que nos fiscaliza. Tenemos entes fiscalizadores como la Contraloría General de la República y la Superintendencia General de Valores más la normativa interna que tienen la Junta para su ley especial.

A raíz de esa normativa es que la Jupema, consciente de la necesidad de tener una política interna que regule el acceso a la información tanto interna como externa, es que se puede informar a nuestra persona afiliada (el público en general) la información que puede tener cada uno de los departamentos que forman la Junta de Pensiones.

Inicialmente se creó la Comisión de Gestión de la Información donde participa la Dirección Ejecutiva como órgano jerárquico superior, el Archivo Central, el Departamento Legal y el Departamento de Tecnologías de la información. A esta comisión se le asignó un coordinador técnico para el tema de logística y coordinación que es el encargado del Archivo Central.

Se creó la política que tiene básicamente estos componentes: custodia de la información, quién es responsable de la custodia, qué tipo de información se produce, la solicitud de información de entes externos (una persona afiliada que nosotros llamamos gente de la membresía que solicita algún tipo de información que se le puede dar), hasta dónde se puede dar información y cuál es la forma en la que se debe solicitar, la respuesta o el plazo que la institución tiene para responder a cada una de esas solicitudes; entre otros. Asimismo, en caso de que la institución (de acuerdo con su normativa) indique que no puede brindar la información que requiere el ente externo (persona física o jurídica), podría presentar una

solicitud de reconsideración para que se valore nuevamente si la institución puede brindar la información requerida. Esa solicitud de reconsideración es la que analiza esta Comisión de Gestión de la Información.

También tenemos dentro de nuestra política, lo que se refiere a la propiedad intelectual, por lo que existe la exoneración de cierto tipo de información que por la Ley 7531 ya se define que no se puede brindar; en la política se consigna. La divulgación que hacemos a la política de solicitud de acceso a la información es tanto a nivel interna como externa de la institución, y todo nuestro personal conoce la responsabilidad que tiene al generar o producir información y en trasladarla o facilitarla interna o externamente.

Partiendo de los lineamientos que tiene la política, Jupema hizo una clasificación para asignar los datos personales de nuestras personas afiliadas; por lo que definimos datos personales como cualquier dato relativo a una persona física que sea identificable y los datos personales de acceso irrestricto; los contenidos en las bases de datos de acceso general o que la legislación costarricense establece que nos atañe y por consiguiente es considerada de acceso público.

Tenemos también lo que son las bases de datos de acceso restringido y es toda aquella información que solo es para conocimiento del titular o para que la Administración desarrolle procesos internos. Por ejemplo, si la naturaleza de la Junta es la declaratoria de derechos, se requiere cierto tipo de información que facilite a la persona afiliada la gestión de su trámite para el proceso de declaratoria.

Se analizó que los datos sensibles es información relativa al foro íntimo de la persona como por ejemplo su origen racial, opiniones, religión, orientación sexual entre otros aspectos. Jupema realizó, con base en esa clasificación de información personal, una clasificación en información interna, pública, restringida y confidencial.

La información interna es básicamente aquella que se genera para uso institucional. Mucha de la información que produce Jupema se encuentra publicada la página web de la institución. Hay información que es para consulta de los ciudadanos como la “Normativa Interna”, y otros documentos, procedimientos, directrices que son solo para la consulta del personal institucional.

La información pública es toda aquella información, datos o registros que nuestra ley o normativa (sea de la Contraloría o de la Superintendencia) establece que sean públicas. Por ejemplo, la escala salarial, porque de acuerdo con la Contraloría General de la República debe declararse el salario de cada puesto por lo que este dato debe ser de conocimiento público. Entonces en nuestra página web está el acceso a la escala salarial, el presupuesto con que cuenta la institución, así como su ejecución.

Tenemos información restringida, que genera la institución pero que puede ser sensible porque puede tener datos de alguna persona afiliada o información que puede comprometer a esa persona o a la institución en aspectos de imagen, financieros o desde el punto de vista legal. En este caso, se mencionan aspectos como comprobantes de pago salarial del personal como lo que se refiere a la membresía.

La información confidencial es aquella que no es acceso externo e incluso internamente, ya que no puede ser de acceso para todos los departamentos o es de acceso solo de ciertos puestos y departamentos que, por su naturaleza en el proceso, requieran información para ejecutarlo. Por ejemplo, el expediente médico. Todas las personas tenemos derecho a un tipo de pensión que se declara, como lo es el de invalidez. Cuando la Comisión calificadora de la Caja declara a alguna persona invalido, la Junta hace una valoración para determinar si se le puede otorgar la pensión. En este caso, el expediente médico solo lo puede ver el equipo interdisciplinario que tiene la institución, es decir un médico, o una trabajadora social, son las únicas personas que pueden accederlo a nivel de sistema o el expediente propiamente físico, nadie más puede accederlo. Tal es el caso, que a nivel de sistema hay una restricción para que nadie pueda acceder el expediente excepto ese personal.

Esta Comisión se creó para crear la política e hizo una revisión de todos los documentos que tiene la institución (producidos y custodiados), e hizo la clasificación que mencioné anteriormente. Actualmente tenemos casi el 90% de los procesos automatizados, todo está en sistemas, a raíz de eso es que hicimos una revisión, un levantamiento de qué tipo de reportes y de información están en los sistemas o módulos informáticos y los clasificamos.

De acuerdo a esa clasificación se restringe el acceso al personal de acuerdo con el puesto que tengan y se les asignan roles y perfiles. Es así como unas personas pueden tener acceso a consulta y otros pueden modificar. Lo importante es que al ingresar al sistema (el de pensiones, de crédito, u otro), las personas van a encontrar que cada reporte, que cada pantalla; va a tener una etiqueta como esta:

## Etiquetado

**JUPEMA** salarios que garantizan su futuro **JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL** Restringido  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
--Comprobante Salarial--

**PLANILLA ORDINARIA**

Colaborador(a): 00000  
Puesto: 00000  
Departamento: 00000  
Salario Por Día: 00000

Concepto	Dias/Horas	Ingresos	Deducciones
SALARIO ORDINARIO	00000	00000	00000
C.C.S.S.	00000	00000	00000
BCO. POPULAR	00000	00000	00000
ASOCIACION SOLIDARISTA	00000	00000	00000



Entonces, se puede saber a qué se tiene acceso y a qué no; el personal sabe que algunos de ellos son usuarios internos y que no pueden facilitar datos o información a personas externas incluso entre departamentos, pues hay información que no se puede transferir o facilitar cuando es restringida.

¿Cómo hace la Junta para garantizar la confidencialidad de toda esta información? Como actualmente la mayoría es electrónica, entonces todo es a través de mecanismos de seguridad que se hacen por medio del Departamento de Tecnologías de Información; obviamente también con base en criterios que ha emitido el encargado del Archivo Central.

La información que es pública, la tenemos en nuestra página web. En carpetas y en módulos informáticos; existen mecanismos de control para fiscalizar que la información esté resguardada y que solo la accese la persona que debe accederla.

En la página web por ejemplo la que es pública la puede consultar cualquier persona, pero la que es confidencial de una persona afiliada, hay una parte en la página web que tienen que entrar con una clave y solamente con esa clave que le facilito la institución pueden acceder a su información para resguardar la integridad de la información que se tiene ahí de cada persona afiliada.

Ahora bien, ya hay un módulo que se llama “Control y Seguridad”, donde ahí se centran todos los sistemas con los que cuenta la institución, y hay un levantamiento de quienes tienen acceso a cada uno de esos sistemas y en forma trimestral se hace una revisión de que si una persona “X” tiene que continuar.

Por ejemplo, con el acceso para “X” sistema, se hace esa revisión y se determina si hay ajustes que hay que hacer, entonces se verifica con el usuario o el departamento dueño de ese proceso, así como con la comisión que se creó. Este seguimiento que se hace es auditable. La auditoría tanto interna como externa está pendiente de lo que llamamos nosotros “pistas de auditoría”, de si está actualizada o no la información, o si de alguien que, por ejemplo, no es una persona funcionaria de la Junta, ya fue excluida de los módulos o del acceso que tenía; en términos generales se verifican esos aspectos.

Adicionalmente, en lo que tenga que ver con el control básicamente físico, tenemos la base de datos institucional, que está resguardada solo por el personal que tiene permiso para su administración. Cuando viene un proveedor externo se tiene que activar un protocolo, que lleva un permiso, que lleva un carné, que va acompañado de alguna de las personas funcionarias que están autorizadas para ingresar a esos sitios. Ninguna persona puede ingresar a un sitio si no tiene un permiso previamente otorgado.

Con respecto a las personas funcionarias de Jupema, todas tienen carné y como política interna tienen que utilizarlo; y siendo que no todas están autorizadas para ingresar al 100% de las áreas de la Junta. Básicamente hay áreas más sensibles como lo es el Archivo Central y Tecnologías de la Información.

Con todos los controles que la institución ha implementado, lo que se pretende es ser transparentes en la información que se brinda a nuestras personas afiliadas a través de nuestra página web. De igual manera, en forma mensual, se envía a sus correos electrónicos, por mensajes de texto o a su WhatsApp; información propia o información general. Tratamos de que esa información sea resguardada y que la Junta garantice la confidencialidad de esta.

Otra forma de informar al personal de la Junta y a nuestras personas afiliadas es mediante lo que llamamos el “Informe Azul” del régimen de capitalización colectiva. Detrás de ese informe hay una serie de información que se genera de previo a que se publique, ya que pasa por una línea de control de calidad para verificar que lo que se vaya a exponer al público, cuente con datos reales y que no comprometa a la Institución ni la integridad de cada una de las personas afiliadas dueños de la información.

Básicamente esto es lo que la Junta ha implementado en la política de acceso a la información, pues como lo dije, la Institución actualmente realiza sus procesos en forma digital. Por ejemplo, el proceso de declaratoria de derechos del régimen de transitorio de

reparto, la Junta lo hace internamente de forma digital y coordina con instancias externas como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (que participa en ese proceso) para que también sea 100% digital.

Actualmente la Junta no traslada expedientes físicos al Ministerio, si no que, se pasan carpetas electrónicas y ellos las aprueban de forma electrónica y las remiten de esa manera para que se notifique a la persona afiliada sobre la resolución de su trámite. La notificación igual se realizar de forma electrónica.

Todo el proceso digital que la Institución ha estado implementando desde hace aproximadamente tres años, ha sido de la mano con las directrices que ha generado la Unidad del Archivo Central, en cuanto a los dos procedimientos de cómo producir los documentos electrónicos, y cuál debe ser la trazabilidad entre los departamentos para garantizar su custodia. Lo que nos hace falta es automatizar un proceso de otro régimen de pensión que involucraba otras instancias del gobierno.





## Antecedentes institucionales y la transición archivística

Guillermo Sandí Baltodano

Director de la Dirección Nacional de Notariado

---

La presentación de hoy sobre el desarrollo de las Competencias Gerenciales y Administrativas en las unidades estratégicas de gestión de documentos e información como lo son los Archivos Institucionales, me parece importante realizarla contextualizando desde los antecedentes de la Dirección Nacional de Notariado, DNN.

Para hacer un análisis que ejemplifique de mejor forma a la Dirección Nacional de Notariado, es necesario ver la historia resguardada en nuestro Archivo Institucional, dividida, desde la gestión de documentos, en tres etapas:

Primera Etapa, dependencia de la Corte Suprema de Justicia: esta etapa inicia con la creación de la Dirección Nacional de Notariado el 17 de abril de 1998, mediante la promulgación de la Ley No. 7764 del Código Notarial y finaliza cuando el Código Notarial entra a regir el 22 de noviembre de 1998. Para esta etapa, el Archivo Institucional de la Dirección no existía formalmente, sino que la gestión de los documentos era inherente a las funciones que se realizaban producto de la ley y eran cubiertas por la institución que en dicho momento nos albergaba.

La Unidad de Archivo nació, el 16 de noviembre de 1998, a fin de preservar los documentos de los notarios públicos, custodiados en un expediente personal y propiciar el equivalente físico del Registro Nacional de Notarios, el cual es una base de datos que alberga el estado del notario público basado en la labor de organización, vigilancia y control, pilares de la función de la Dirección Nacional de Notariado, en esta coyuntura se vuelve imprescindible la implementación de un expediente personal, utilizando los instrumentos archivísticos necesarios para que dichos documentos se administren con un criterio técnico, esta tarea fue efectuada por un técnico en archivística quien fue la persona encargada de la custodia y administración de los documentos que forman el archivo.

Conforme avanzaron los años, el fondo documental fue creciendo, no solamente con los documentos que se recibían por parte del notario, sino también con los diferentes

procesos que se abrían para estos profesionales, y de igual forma fue creciendo la gestión de documentos institucionales y la consolidación del fondo de carácter meramente administrativo; que evidenció la necesidad de formulación de instrumentos concretos, tales como los descriptivos, de ordenación y clasificación, de selección y eliminación.

Segunda Etapa, pertenencia al Poder Judicial: esta etapa inicia cuando el Código Notarial entra a regir el 22 de noviembre de 1998 y finaliza el 17 de enero de 2010. El artículo 21 de dicho código, estableció que se crearía una Dirección Nacional de Notariado dependiente del Poder Judicial, a cargo de un Director y que contará con el personal necesario para cumplir con sus funciones, según lo establezca internamente la Corte Suprema de Justicia.

Adicionalmente el artículo 22 estableció que su finalidad era organizar adecuadamente, en todo el territorio costarricense, la actividad notarial, y nuestro deber de vigilancia y control.

Dentro de esta segunda etapa es pertinente resaltar la característica que a nivel de gestión de documentos resulta más relevante, es que, los documentos eran creados siguiendo los parámetros de los documentos en el Poder Judicial. En esta etapa se da el inicio de la centralización de los primeros expedientes notariales que fueron conformados.

Aquí es importante resaltar que para este momento, además de la Dirección Ejecutiva de la DNN las otras dos unidades más antiguas de la institución son la unidad Administrativa y el Archivo Especializado de Expedientes Notariales, este último que se administraba de acuerdo a los lineamientos administrativos y de gestión documental que se usaban para dicho momento en el Poder Judicial, pese a que estos no estaban del todo normalizados, se encontraban basados en buenas prácticas y tenían un nivel de madurez mucho más avanzado y que gozaba de autonomía, lo que se plasma en la Ley Orgánica del Poder Judicial No. 7333 del 29 de noviembre de 1937 y robustecida con la Ley de Reorganización Judicial 7728 del 15 de diciembre de 1997, que permitió consolidar una gestión de documentos institucional y la normalización de los archivos de gestión, gestión especializada y central que conforman este Poder de La República.

Desde el 22 de noviembre de 1998, hasta finales del año 2009 el técnico que colaboraba con procesos archivísticos específicos como: clasificación, ordenación, descripción y elementos básicos del proceso de gestión documental, veló por la correcta conformación de expedientes y la centralización de la mayoría de los documentos.

Por lo anterior fue que desde al año 2005, y con mucho esfuerzo la Unidad de Archivo Institucional inició con la formulación de los procesos archivísticos que permitieran estructurar el fondo de la DNN, con el objetivo de mantener sus documentos correctamente centralizados y diseñando instrumentos que permitieran darle seguimiento a los

documentos que habían sido producidos y de acuerdo con las vigencias administrativas legales ligadas a cada uno de ellos. Lamentablemente, algunos de estos procesos no se ejecutaron, tales como la aprobación de las tablas de plazos de conservación, valoraciones parciales documentales, etc., por la renuencia de la Comisión Institucional de Selección y Eliminación del Poder Judicial, que improbo dichos instrumentos en varias ocasiones.

Tercera Etapa, transición al Poder Ejecutivo: a partir del 18 de enero de 2010, debido a la acción de inconstitucionalidad interpuesta por el señor Enrique Rojas Franco, contra la Dirección Nacional de Notariado, expediente 02-010070-0007-CO, del 31 de mayo de 2006; se estableció que la Dirección continuaría adscrita al Poder Judicial, hasta por el plazo de tres años, y antes de la expiración de esa fecha, la Asamblea Legislativa debía definir a cual ente u órgano público adscribe la Dirección Nacional de Notariado. Esta tercera etapa finaliza en la actualidad.

La Sala ordena la promulgación de la reforma a la ley a través de la Asamblea Legislativa, dicho proyecto de reforma se remite para su resolución a la comisión de asuntos jurídicos, sin embargo, el tiempo para la salida de la DNN acabó y estuvo obligada a cerrar sus puertas el día 18 de diciembre del año 2009.

Es mediante la Ley No. 8795 de Reforma del Código Notarial del 4 de enero de 2010, que la institución fue sometida a un proceso insólito en la historia institucional de Costa Rica, ya que pasó de ser dependencia del Poder Judicial, a formar parte del Poder Ejecutivo, específicamente del Ministerio de Justicia y Paz, como una entidad adscrita de máxima desconcentración.

En el año 2010, inicia labores el primer profesional de Archivo que se desarrolló en la DNN, este profesional trabajó los 7 años siguientes y fue fundamental para consolidar el Archivo Institucional de la Dirección, ya que a nivel profesional se desarrolló una de las tareas más difíciles en esta área, que es la conformación integral de esta unidad de gestión de documentos y que consigue estructurar de forma adecuada, lo que para dicho momento iban a ser los Archivos de Gestión de las oficinas productoras que alimentarían el Archivo Central y posicionarían la importancia del Archivo de Gestión Especializado Notarial dentro de la institución.

Todo lo anterior se dio en dos puntos críticos de reestructuraciones organizativas, que, por el nivel de desconcentración inherente al marco legal de creación de la Dirección, significó un reto en lo que se refiere a la gestión de documentos, ya que representaba la responsabilidad de continuar con la normalización y las buenas prácticas de archivo, sin tener la cobija de normativas y lineamientos de una institución más madura.

En esta etapa podemos destacar una subetapa, que denominamos, la Consolidación en el Poder Ejecutivo.

## EL RETO GERENCIAL POSTERIOR A SU CONSOLIDACIÓN

La consolidación en el Poder Ejecutivo: en esta etapa, la institución sufre dos transformaciones importantes, primero la reestructuración administrativa del año 2014 y segundo, la reestructuración administrativa aprobada por MIDEPLAN mediante la Resolución 004-2016-PLAN, del 05 de febrero del año 2016.

Para esta etapa el Archivo Institucional de la Dirección Nacional de Notariado, se desenvuelve con mucha madurez y bajo un compromiso de transparencia, velando por el acceso a la información pública producto de las funciones asignadas, por el Código Notarial y los Lineamientos para el Ejercicio y Control del Servicio Notarial en Costa Rica. Además, en esta etapa, la Dirección agudiza la aplicabilidad y supervisión de las Competencias Gerenciales Administrativas que buscan la mejora continua de la unidad.

La Unidad de Archivo Institucional pasó de ser una oficina pequeña de expedientes centralizados a ser, producto del ordenamiento estatal y de conformidad con la reestructuración administrativa aprobada por MIDEPLAN mediante la Resolución 004-2016-PLAN del 05 de febrero del 2016, una Jefatura dependiente de la Dirección Ejecutiva, Con esta mirada estratégica del proceso de gestión de documentos e información, la unidad se posicionó a nivel institucional y reguló de forma normalizada el correcto funcionamiento de uno de los activos más importantes de la institución: La Información y los documentos que la contienen.

Esta reorganización administrativa significó un reto y una responsabilidad de actuación Directiva para la que muchas gerencias usualmente no nos sentimos preparadas, pero más allá de ese sentimiento, lo que usualmente resulta muy complejo es el poder empaparnos de todos esos elementos específicos que envuelven a un Archivo y el proceso administrativo por el que existen, la gestión de documentos.

Pese a ser una institución joven y en crecimiento, la Dirección Nacional de Notariado se encargó de dotar al Archivo Institucional de los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, tanto a nuestros usuarios directos: Los Notarios Públicos de Costa Rica, como a los usuarios internos de la institución: todos los funcionarios de la DNN que velan por la eficiencia del sistema de información institucional, mismo que se encuentra de cara a la ciudadanía y permite a la institución dar ese valor agregado al servicio que se brinda desde la Unidad de Archivo.

Como parte del aporte que se realizará para esta mesa redonda, fui guiado por la señora Carmen Campos en cuanto al enfoque que debía darle a esta charla sobre las competencias gerenciales para administrar un Archivo. De tal manera que es importante resaltar el papel de estas competencias: como esa capacidad de actuar en tiempo y forma y así dar respuesta

con éxito a una demanda que siempre resulta compleja, que es ese acceso oportuno a la información institucional, lo anterior bajo una supervisión que siempre analicé los criterios de desempeño definidos y que constantemente evalué todos los indicadores de eficiencia inherentes al proceso de gestión de documentos.

## Primera y Segunda Etapa:

Corte Suprema de Justicia 22 de noviembre de 1998 al 17 de enero de 2010 Poder Judicial.

<b>Series Documentales</b>	<b>Cantidad de Expedientes</b>	<b>Metros Lineales</b>	<b>Observaciones Generales</b>
Expedientes personales de Notarios	12800	74.7*	Los expedientes tenían una conformación muy básica respecto de los tipos documentales que conformaban la serie, no había una regulación interna clara en materia de gestión de documentos y los requisitos y presentación de atestados eran menos a los actuales.
Procesos de notarios	12000	42*	Se conformaban según lo establece el Contencioso Administrativo, velando por su lógica cronológica y su foliatura, se hereda una codificación única del Poder Judicial: AÑO-CONSECUTIVO-MATERIA(624)
Amparos, acciones	272	3*	No se organizaban de forma clara, algunos eran administrativos y el resto, la mayoría, eran propios de la fiscalización notarial.
Legajos de asuntos varios	143	3*	Era una mezcla de documentos administrativos sin una lógica de clasificación correcta, esto estaba asociado a lo nuevo de la institución y la necesidad imperante que presentaba de contar con una unidad de Planificación que velara con una estructuración organizativa correcta.
Legajos documentos administrativos	630	19*	No existía Archivo Central, por lo que se mencionaba la serie como parte de expedientes de carácter notarial. Eran conformados por Informes, documentos financieros y de recursos humanos.
Consultas sobre materia notarial	431	2.5*	Resoluciones y diferentes pronunciamientos de alcance jurídico generados por la DNN.
Libros de actas	95	4*	No eran libros de actas, eran expedientes, no había claridad en la consolidación de la serie documental del órgano colegiado y sus anexos.
Legajos de recibos de entrega de protocolo	16	4*	Estos documentos eran organizados en cajas conforme a su presentación y resultaban de mucha importancia para el cumplimiento de la labor notarial.

### Tercera etapa:

Poder Ejecutivo partir del 18 de enero de 2010 y la reestructuración administrativa del año 2014 y del año 2016.

#### Archivo de Gestión Especializado Institucional Notarial (AGEIN)

Series Documentales	Cantidad de Expedientes	Metros Lineales	Observaciones Generales
Expediente Personal de Notario	15500	86.1*	Se normaliza en su totalidad con formularios que se publican en el sitio web con los requisitos y atestados que deben ser anexados al igual que las actualizaciones que este requiera. Actualmente existen regulaciones claras al respecto de su conformación, traslado al Archivo y gestión documental ligada.
Procesos de Notarios 624	34000	116*	Siguiendo la línea digital, estos expedientes pasarán a ser sub expedientes de la serie documental madre: Expediente Personal de Notario, conservando la metadata definida desde que se empezaron a producir, ya que permite mediante los inventarios acceder a ellos de forma más expedita.
Expedientes Disciplinario Judicial Notarial 627	420	12*	Expedientes abiertos para denuncias en el Juzgado Notarial. Se hereda una codificación única del Poder Judicial: AÑO-CONSECUTIVO-MATERIA (627), que está ligada a un proceso notarial y se incluirá como un sub expediente más del notario.
Expedientes de Resoluciones y Documentos en Materia Notarial	390	9*	Parte del Rescate de documentos, Proyecto de Digitalización
Expedientes de recibos de entrega de protocolo	259	50*	Estos documentos deben tener una vigencia administrativa legal corta y deben eliminarse según los plazos definidos por el CISED.

#### Archivo Central Institucional (ACI)

Series Documentales	Cantidad de Expedientes	Metros Lineales	Observaciones Generales
Documentos Gestión Administrativa Institucional	1600	58*	Expedientes clasificados de acuerdo al cuadro de clasificación Orgánico-Funcional definido para la Dirección Nacional de Notariado, que se encuentra conformado por 12 subfondos u oficinas productoras y verifica funciones, actividades y tareas antes de la determinación de la serie documental, estos documentos en su mayoría de carácter facultativo están conformados por expedientes y se encuentran sujetos a valoración documental por parte del CISED.
Expedientes de Actas CSN	390	16*	Dentro de estos documentos del órgano colegiado se refleja en su totalidad el accionar institucional de los últimos 20 años por lo que estos documentos que forman parte del Archivo Central se consideran de suma importancia y también forman parte del Proyecto de Digitalización.

## **APOYO Y SUPERVISIÓN GERENCIAL LINEAS DE ACCIÓN DEL ARCHIVO**

### **1. El Archivo Institucional posee su propia Planificación**

La Unidad de Archivo Institucional, conocido por sus siglas como (UAI), tiene formalizada el área y depósito del Archivo Central Institucional (ACI), quién es la que se encarga de regular de acuerdo al marco jurídico estatal el funcionamiento, administración y preservación de los documentos generados producto de la gestión institucional, por otra parte la Unidad también tiene formalizada el área y depósito del Archivo de Gestión Especializado Institucional Notarial (AGEIN), que cuenta con todos los expedientes personales y procesos de los notarios activos e inactivos del país.

La Unidad de Archivo Institucional, mediante los procesos técnicos archivísticos definidos en la Ley 7202 y su Reglamento, trabaja aliada al ente rector del Sistema Nacional de Archivos: la Dirección General del Archivo Nacional y en completa armonía con su Departamento del Archivo Notarial. La planificación anual de la unidad es planteada mediante un Plan Operativo Anual, al que se le da seguimiento mediante la Guía de Autoevaluación y el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

### **2. El Archivo Institucional posee su propio presupuesto**

La Unidad debe velar por la ejecución eficiente de su presupuesto, según lo planteado en su plan de trabajo, para que esto se concrete de forma correcta el jefe de la unidad debe poseer el perfil profesional y académico necesario para darle seguimiento al plan de compras institucional, el uso de la plataforma SICOP y la normativa jurídica establecida en la Ley de Contratación Administrativa.

El levantamiento del presupuesto por parte de la Unidad se realiza de forma anual y ajustado al plan estratégico institucional de la DNN, de forma mensual y mediante informes, la gerencia le brinda el seguimiento a la ejecución del presupuesto y las adquisiciones de bienes y servicios que necesite realizar el Archivo.

### **3. El Archivo Institucional posee su propio Equipo de Trabajo**

El Archivo Institucional cuenta con tres funcionarios con una serie de competencias y conocimientos en el área de la Archivística y la Gestión en Servicios de Información, así como habilidades técnicas.

### **4. El Archivo Institucional ejecuta sus propios Proyectos**

La UAI, desde el año 2015, ha venido innovando y trabajando en la gestión de documentos según los retos impuestos por el avance tecnológico y la Ley de Certificados Digitales 8454. Bajo esta premisa la DNN prevé, que para el año 2021, gracias a un responsable y ambicioso Proyecto de Digitalización, pondrá a disposición de la ciudadanía toda la información pública en soporte digital, siguiendo lo establecido en la Ley General de Control Interno 8292, que

busca la conformación de un sistema de información eficiente, controlado y estructurado según las necesidades de la ciudadanía y alineado con los más altos estándares de calidad en todo lo que compete a la gestión de documentos, para satisfacer lo estipulado en la Ley 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, protegido los derechos de la ciudadanía y el público notarial, al cual nos debemos.

### **5. El Archivo Institucional posee sus propios servicios y espacio físico**

Como parte del apoyo gerencial que se ha brindado a la Unidad, esta cuenta con un depósito de archivo, el cual posee estantería móvil para volver más eficiente el espacio. El acervo documental existente en el depósito es de un 80% de expedientes notariales y un 20% de Archivo Central, así mismo, se ha adquirido por servicios un plan de custodia y almacenamiento con una empresa externa, que ha replanteado un nuevo proyecto para el próximo año y es la construcción de un depósito de archivo, que venga a complementar los esfuerzos de valoración documental que tiene asignado el CISED.

Así mismo la unidad es la responsable de velar por la calidad de los servicios que brinda, dentro de los cuales se resaltan:

- Certificaciones Digitales
- Certificaciones en Soporte Papel
- Copias Digitales Simples
- Copias en Soporte Papel
- Facilitación para Consultas de Expedientes y Procesos Notariales
- Atención personalizada de consultas de personas usuarias externas
- Asesoría en Gestión de Documentos y Gestión Digital de Información
- Préstamos de documentos a personas usuarias internas
- Entre otros servicios y procedimientos de nuestra guía de trámites. Todos estos esfuerzos muestran el compromiso institucional con una eficiente gestión documental, con el objetivo de dar una solución oportuna y confiable a la ciudadanía.

## **Referencias**

Archivo Institucional. Dirección Nacional de Notariado. (2018). Expedientes de sesiones CSN, sobre la reestructuración administrativa.

Entrevista realizada a Roy Jiménez, (2018). Miembro Actual del Consejo Superior Notarial y Director suplente en los períodos 2003-2005-2007.

Entrevista realizada a Patricia Ugalde Romero, (2018). Jefa del Archivo Central del Poder Judicial, San Joaquín de Flores Heredia.

Informe Fin de Gestión: Yailé Ureña Monge, (1998-1999). Técnica del Archivo Institucional. Dirección Nacional de Notariado.

Sitio web de la Normativa del Sistema Costarricense de Información Jurídica de la Procuraduría General de la Republica (2018). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/avanzada\\_pgr.aspx](http://www.pgrweb.go.cr/scij/avanzada_pgr.aspx)

Sitio web de la Dirección Nacional de Notariado. (2018). <http://www.dnn.go.cr/>





## (Sin título)

Roberto Jiménez Gómez

Regulador General de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

---

El objetivo y el enfoque que yo le voy a dar a la charla es como tomador de decisión porque si no, evidentemente no sería yo quien tendría que dar la charla. Si tiene que ver con procesos muchos más técnicos, pues ustedes son los que saben más, tal vez la encargada del Archivo Central de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep) debería estar para exponer eso.

Pero en general lo que yo voy a ver es desde la perspectiva de un tomador de decisión de procesos complejos que tienen que ver con una organización y ese es el enfoque.

En primera instancia ¿Qué es lo que tenemos como objeto de estudio? Ustedes quizás han estado incluidos en este proceso de archivos, de hecho, en mis primeras etapas de vida laboral yo trabajé en un archivo en el área financiera. Uno lo que tenía era variables como de stock, eran documentos que se organizaban de determinada forma.

¿Pero en la actualidad que es lo que tenemos?

Seguramente se resguardan esos documentos organizados de determinada forma, pero lo que más tenemos son variables de flujo. Es decir, la información como tal es tan rápida que lo ustedes están procesando ya no son un documento que entra, y luego llega otro en otro momento; si no, que es una variable de flujo, ¿flujo de qué? De todos los procesos de una organización.

Entonces ¿por qué y el por qué? El sistema archivístico y los sistemas de información pasan de ser un medio para archivar, guardar la información, tenerla disponible, hacer un medio que es fundamental pero igualmente se convierte en un fin. Es decir, los procesos, esos flujos que ustedes en sus áreas tienen que estar viendo a diario se convierten en el fin, en el corazón mismo de los procesos de las organizaciones y esto es muy importante tenerlo presente.

Pasamos entonces de un stock que tenía ciertos tiempos, a un flujo que es permanente, a velocidades muy grandes y donde igualmente esos flujos constituyen, al fin y al cabo, las relaciones, las interacciones de las organizaciones en los procesos sustantivos y de segundo nivel que tienen las organizaciones.

Igualmente se pasa de procesos de documentar que eran fundamentales, a procesos en donde son, como dije antes, el centro inclusive, por donde pasan todos los flujos de los procesos sustantivos de una organización.

Entonces vean ustedes que esto plantea todo un nuevo enfoque en las organizaciones, ya no solamente es documentar, guardar, archivar, si no, que cumple con otras grandes necesidades que tiene la sociedad actual. Una de ellas es evidentemente tener acceso a la información, lo segundo es como hacemos que esos procesos y flujos de información y de stock que se tienen, ayuden a la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Entonces cuando uno se plantea una organización por procesos, por ejemplo, al fin y al cabo, el objeto de todos estos procesos que ustedes van a estar viendo es información y son las variables de flujo que yo estaba indicando antes.

Entonces, en todo proceso de reorganización de sus dependencias u organización en general, la información que ustedes manejan va a estar en el centro. Por tanto, tienen que ser, en primera instancia, sujetos activos de esa transformación de las organizaciones, que no los tome por sorpresa si no, que sean parte de la solución y no del problema.

Pero además de eficiencia y eficacia en las organizaciones, también es el medio que hoy en día se habla tanto, que es, como somos transparentes en las organizaciones, como la información interna y no interna, como el de los casos sustantivos, como es el caso de la ARESEP. Imagínense ustedes que el 15% del producto interno bruto tiene que ver con la ARESEP y más del 80% de las personas utilizan autobús, y 100% de las personas utilizan electricidad, por poner dos ejemplos de servicios.

Es decir, cualquier decisión que tomemos en nuestra organización incide y tiene que ver con todas las personas de la sociedad; y entonces el tener sistemas de información y archivos accesibles, disponibles para todas las personas en tiempo, en características, en general en calidad; es fundamental porque ahora de lo que estamos hablando es de transparencia, de que las personas puedan documentar y acceder a la información de forma rápida. Y manteniendo un concepto básico que es el de equidad, ¿equidad de que tipo? Equidad social, de que las personas más humildes puedan tener acceso a la información de forma económica, rápida. Equidad intergeneracional, que un adulto mayor pueda tener acceso a esa información. Equidad geográfica.

Esperamos que todos ustedes estén pensando en eso, sobre cómo hacemos para que las personas de las regiones más lejanas del país, donde los índices de desarrollo humano son

más bajos, donde la cantidad de dinero para venir a San José son más mínimas; puedan acceder en diferentes lugares a la información que ustedes tienen en todas las instituciones. ¿Cómo hacemos para eso? Esa equidad fundamental, eso sí es parte de una política pública de alto alcance, para que la gente no tenga que venir a San José a hacer trámites, para que podamos descongestionar la ciudad, minimizar los costos para las personas, sobre todo para las personas más humildes.

Por otra parte, que sea sujeto y objeto de innovación. Yo daba las clases de un doctorado de innovación y muchas veces la innovación la considera la gente que son los aparatos electrónicos. La innovación es innovación de los procesos, de los sistemas de información, de cómo ustedes pueden mejorar la forma de que la organización se sustenta. La innovación también fundamenta las actividades a partir de soluciones de carácter archivístico o de sistemas de información para hacerlo más rápido, más eficiente, más eficaz; eso es una forma de hacer innovación.

Entonces es sujeto y objeto porque ustedes están sujetos a la renovación tecnológica de los sistemas de información, pero también pueden ser sujetos activos de la transformación de sus organizaciones. Tienen mucho que aportar y mucho que dar en ese campo.

Esto es fundamental para que tengamos presente el alcance que nosotros tenemos que estar haciendo. ¿Y todo esto que tiene de importancia? Bueno, que ayuda a la competitividad de un país, a la eficiencia y a la eficacia como decía antes.

En la economía neoinstitucionalista, hay un concepto que se llama costo de transacción, si ustedes tienen documentando desde el punto de vista legal, económico, social, etc., esos diferentes temas que son de interés nacional y que hay procesos donde se tienen que tomar decisiones económicas; es más fácil de acceder. Lo que estamos teniendo, son costos de transacción (que en economía neoinstitucionalista es muy importante) menores, cada día más menores, y ayudan a la eficiencia y eficacia económica.

Es decir, ustedes son un instrumento dentro de lo que uno podría llamar la economía neoinstitucionalista. Una institución fuerte como lo es el Archivo Nacional que tiene toda una institucionalidad, lo que ustedes hacen, las normas a partir de las cuales se definen esas formas de operar definidas por ese ente que es rector en general; crea confianza, credibilidad, accesibilidad, equidad, y todo esto facilita que cuando hay un archivo, la gente no diga (como ocurre en otros países), que ese archivo es suficiente o no es suficiente, si esa documentación que está en esa organización es o no suficiente, si es creíble o no es creíble.

Es fundamental seguir trabajando en esa línea porque lo que hace es crear mecanismos de transparencia, y de equidad; mecanismos para que los costos de transacción, si lo queremos ver en términos económicos, sean menores; a partir de un conjunto de reglas claras de

institucionalidad. Todo esto es porque existe una institucionalidad, hay veces que a uno le cuesta percatarse de esto.

Cuando ustedes tienen este congreso, significa que hay una institucionalidad fuerte, que tenemos personas formadas y capacitadas ¿Por qué? Bueno, porque el país ha invertido en eso, porque han existido acciones de política pública de largo alcance. Pero actualmente, en el contexto actual, esa capacidad permite crear ventajas competitivas. Si queremos verlo desde el punto de vista económico, eso se llama capital que no se expresa como la infraestructura en términos económicos, pero es un capital, que es fundamental para los procesos económicos, eso es lo que estudia la economía neoinstitucionalista, como esas reglas del juego, esa institucionalidad es determinante para el país, y ustedes están aportando en ese sentido.

Desde el punto de vista de la ARESEP, que voy a hablar muy general, porque me da miedo cometer algún error, existe el Departamento de Gestión Documental, y desde el 2009 se tiene el expediente digital que es muy importante para los procesos de innovación tecnológica que se iniciaron hace algunos años. Se está en implementación del sistema de gestión documental y el día de ayer por ejemplo, estábamos analizando con el grupo gerencial los procesos. O sea, cómo pasamos de las “cajitas” de la organización convencional a una organización por procesos donde hay flujos de información, y los sistemas de información documental son básicos y fundamentales; siempre acaban ahí o siempre inician ahí.

Entonces cualquier organización que quiera ser eficiente y eficaz requiere de esto. Imaginen ustedes que nosotros quisiéramos iniciar metodologías tarifarias de todos los sectores regulados, cada decisión que nosotros tomamos tiene que ver con ustedes en algún momento. Tocamos lo más importante: su bolsillo. Algunas personas creían que era el corazón, no, es el bolsillo. Les tocamos el bolsillo y eso nos convierte en alguien del sector muy importante: la ARESEP.

Bueno esa metodología o aplicación de procesos legales pasa por todos los procesos de gestión documental. Un error en una gestión documental o que seamos lerdos en esos procesos, puede significar perder un juicio, pues puede ser que, a una persona, a un usuario no le llegue la información que requiere para ir en contra o a favor de una definición tarifaria; o bien podemos tener una demanda de los prestadores de servicios.

Es decir, todo lo que ustedes hacen tiene una gran incidencia y lo que pueden desarrollar en el progreso del país, en la toma de decisiones de cada uno de nosotros. Partimos de que el sistema que ustedes hacen está bien y si no podemos cometer errores. Veán que delicados se vuelven los procesos, hay veces que partimos de que las cosas son así, incluso como país lo que hemos ido logrando y lo que ustedes están trabajando es un logro del país y así en otros sectores.

Es importante que ustedes estén pensando en un horizonte temporal de largo plazo, en el sentido, de qué conjunto de políticas públicas deberían estarse definiendo, para que ustedes sigan siendo sujetos activos y promotores del desarrollo del país, le dejo esta interrogante: ¿En qué medida las decisiones del país se sustentan más en los sistemas de gestión documental que ustedes nos brindan? Muchas, casi que todo.

La tarea que tienen es muy muy grande. Imaginen ustedes que, por ejemplo, para que las personas en un proceso de audiencia pública tengan acceso a la información, dependen de los sistemas de gestión documental; requieren que la información esté disponible a las personas usuarias, a los prestadores de servicios, a las instituciones públicas relacionadas, incluso que nos faciliten o nos perjudiquen en un proceso judicial que tengamos. Es decir, es co-sustantivo de las actividades que tengamos, por eso es por lo que accedí a participar en esta mesa redonda, no como un experto en el tema, si no, para llamar la atención de varios aspectos y recapitulo aquí.

- 1) Es importante cómo integramos a la política pública, que ustedes tienen que ser sujetos activos, todo esto de la gestión documental. Es decir, qué nos falta por hacer y con un análisis de perspectiva qué deberíamos hacer a futuro; son ustedes los encargados de eso.
- 2) En segundo lugar, que todos tengamos claros que los procesos de gestión y optimización de las organizaciones a nivel interno pasan por los sistemas de información, por la gestión documental y que ustedes tienen que ser sujetos activos innovadores y desarrolladores y no los que dicen no a los procesos de optimización y renovación de las organizaciones y la gestión del cambio.

Por otra parte, ustedes son fundamentales a lo interno de las instituciones para la toma de decisiones y para desarrollar acciones eficientes y eficaces en las organizaciones.

Por último, tienen un papel fundamental para con la sociedad, porque son el medio en muchos casos que le va a dar accesibilidad, equidad, transparencia a la información que deben tener las personas para tomar sus decisiones. Porque hoy en día los procesos de participación social, de forma equitativa y con información, son básicos para construir una mejor sociedad.

En síntesis todo lo que ustedes hacen es fundamental para el desarrollo de nuestro país. Los insto siempre a ser proactivos y que la toma de decisiones se sustente en información calificada, suficiente, apropiada y que en las políticas públicas ustedes deben ser sujetos activos.



## Los archivos desde una perspectiva estratégica en las organizaciones: Tribunal Supremo de Elecciones

Katia Zamora Guzmán

Jefe del Archivo Central del Tribunal Supremo de Elecciones

---

### Antecedentes

El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) y propiamente sus autoridades, han tenido conciencia de la importancia de los archivos y el papel que juegan para la adecuada toma de decisiones, el respaldo de los derechos de los habitantes y ciudadanos, la transparencia, la rendición de cuentas y el control interno, lo cual se evidencia con la creación del Archivo del Registro Civil desde 1888, del Archivo de la Secretaría del TSE en 1949 y más recientemente del Archivo Central en el 2006.

### Política Institucional de Gestión Documental

En mayo del 2014 el Tribunal aprobó una Política Institucional de Gestión Documental (PIGD), que demuestra el compromiso de la Administración con una eficiente gestión documental y una adecuada administración de los archivos, la cual establece:

*“El Tribunal Supremo de Elecciones promoverá eficiente y oportunamente la administración del proceso de gestión documental institucional, así como la investigación, el desarrollo e innovación del conocimiento archivístico mediante la implementación de un Sistema Institucional de Gestión Documental (SIGD), del cual el Archivo Central será la dependencia rectora.”*

Esta política incluye doce lineamientos relacionados con las diferentes etapas del proceso documental.

Uno de los objetivos de la PIGD es la creación del Sistema Institucional de Gestión Documental, que entre sus principales componentes cuenta con los archivos institucionales: el Archivo del TSE (de gestión centralizado), el Archivo del Registro Civil (especializado), el Archivo Central- que tiene el rol de rector de este sistema- y los archivos de gestión, uno por cada unidad administrativa, incluidas treinta y dos oficinas regionales.

## Recursos

En el Tribunal, la Administración ha destinado a los archivos institucionales una serie de recursos para el cumplimiento de sus objetivos, los cuales reflejan el compromiso con su desarrollo y la importancia asignada a las funciones que estos realizan. Entre estos recursos se encuentran locales, recurso humano, equipo y mobiliario, para administrar una cantidad aproximada de 10 660 metros lineales de documentos, entre los cuales pueden citarse los siguientes: certificados de nacimiento, de matrimonio y defunción, expedientes de cédula, expedientes de opciones y naturalizaciones, actas del Tribunal, convenios, actas de escrutinio, actas del Tribunal Nacional Electoral, declaratorias de elecciones, expedientes de partidos políticos, actas de constitución de partidos políticos, libros contables de los partidos políticos, expedientes del personal y padrones registro de las elecciones.

## Importancia estratégica de los archivos y la gestión documental en el TSE

Entre los servicios que ofrecen los archivos institucionales se encuentran:

- Formulación de directrices sobre normalización de: siglas, plantillas de documentos, formularios; plan de clasificación de documentos, respaldo de documentos, valoración y eliminación de documentos
- Elaboración de herramientas de gestión documental, que entre otros registros incluyen los de documentos enviados y documentos recibidos por las oficinas
- Capacitación a funcionarios en materia de gestión documental
- Asesorías archivísticas
- Elaboración de tablas de plazos de conservación de documentos en coordinación con las oficinas productoras
- Eliminación de documentos que cuentan con autorización del Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos
- Digitalización de documentos
- Entrega de fotocopias simples y certificadas de documentos
- Certificaciones literales
- Entrega al público de fotografías utilizadas en la cédula de identidad
- Atención de solicitudes de consulta y préstamo de documentos
- Preparación de documentos para secuestro por parte de autoridades judiciales
- Atención de consultas de usuarios internos y externos

Los usuarios a quienes los archivos institucionales brindan sus servicios son funcionarios de todas las oficinas de la institución, incluidas las oficinas regionales, así como usuarios externos tales como: representantes de partidos políticos, autoridades judiciales, abogados y público en general.

La importancia estratégica que poseen los archivos institucionales del TSE, a criterio de sus jefaturas y de los superiores de estos archivos es considerada en los siguientes términos:

El Archivo del Registro Civil es un archivo especializado en documentos relacionados con materia civil y de identidad de personas. La información que custodia es el reflejo de las labores sustantivas que realiza la Dirección General del Registro Civil. Por su naturaleza es un archivo único en el país.

El Archivo del TSE es un archivo que ofrece una valiosa fuente de información para la toma de decisiones por parte de los superiores de la institución, lo cual redundará en el fortalecimiento de la democracia del país.

El Archivo Central es el rector del Sistema Institucional de Gestión Documental, por lo cual establece las directrices en materia de gestión documental para toda la institución, lo cual además fortalece por medio de diferentes servicios como capacitación, asesorías, diagnósticos e inspecciones archivísticas.

Los superiores inmediatos de estos archivos han reconocido su importancia estratégica, brindándoles el respaldo con acciones concretas tales como: asignación de espacio físico, mobiliario y equipo, dotación de recurso humano, aprobación de estudios de reestructuración y reasignación de puestos, asignación de nuevas funciones, apoyo en la reorganización de sus procedimientos y en la emisión de directrices en materia de gestión documental.

## Retos

Ciertamente se ha contado con el respaldo de la Administración para el desarrollo de la gestión documental y archivística en la institución, por lo cual, para potenciar aún más la efectividad de este apoyo, es necesario avocarse a solventar algunos desafíos que se tienen por delante, tales como:

- La consolidación del Sistema Institucional de Gestión Documental
- Una mayor articulación entre los archivos institucionales
- Abordar la difusión de los servicios que ofrecen estos archivos
- Ampliar el uso de normas de descripción documental
- Fortalecer la implementación del uso de firma digital
- Facilitar capacitación actualizada al personal de los archivos
- Dotación de un sistema automatizado de gestión documental
- Mejorar la infraestructura física y tecnológica de los archivos

## Conclusión

La gestión documental es transversal a las funciones que realizan todas las dependencias de una organización, lo cual redundo en la relevancia que adquieren los archivos.

En la actualidad, el rol del archivista es estratégico y agrega valor al desarrollo de la misión que deben cumplir las organizaciones. De esta manera, se hace evidente que los funcionarios responsables de los archivos deben poseer y/o desarrollar competencias gerenciales que les permita cumplir adecuadamente con las funciones técnicas y administrativas que les corresponde desempeñar en las organizaciones a las cuales sirven.

Es innegable la importancia estratégica que han venido adquiriendo los archivos en las organizaciones, pues fundamentan la toma de decisiones, evidencian la transparencia administrativa, permiten la comprobación de derechos y conservan la memoria institucional y en algunos casos también la nacional, como garantes del acceso a los documentos que administran.



## Análisis de los instrumentos aplicados. Cuestionario individual y trabajo en grupos.

Ivannia Valverde Guevara

Jefe del Departamento de Servicios Archivísticos Externos del  
Archivo Nacional de Costa Rica

---

En la tarde del tercer día del XXX Congreso Archivístico Nacional se efectuó un diagnóstico para detectar las necesidades en materia de competencias gerenciales en los archivistas o en quienes cumplan esta función, en las instituciones del Sistema.

Mostramos algunas fotografías tomadas durante la actividad y posteriormente, como anexo, el documento que presenta el análisis de las 24 preguntas que se incluyeron en los cuestionarios individuales cumplimentados por las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional, así como el análisis de la información que cumplimentaron los 24 grupos que se conformaron durante el evento.



Participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional.



Conformación de los grupos de trabajo.



Presentación e instrucciones generales a cargo de Natalia Cantillano Mora, coordinadora de la Unidad Servicios Técnicos Archivísticos, Archivo Nacional.



El cuestionario se completó de forma digital.

# ANEXO

**XXX**  
CONGRESO  
ARCHIVÍSTICO  
NACIONAL

**EDUARDO FOURNIER**

# COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS

11, 12 y 13 de julio del 2018  
San José, Costa Rica

## ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Cuestionario individual y trabajo en grupos

### Descripción breve

El documento presenta el análisis de las 24 preguntas que se incluyen en los cuestionarios individuales cumplimentados por las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional, así como el análisis de la información que cumplimentaron los 24 grupos que se conformaron durante el evento.

Mae. Ivannia Valverde Guevara  
jefesae@dgan.go.cr



## TABLAS DE CONTENIDO

### INDICE GENERAL

<b><i>I. Introducción</i></b>	<b>5</b>
<b><i>II. Análisis de la información recolectada por medio del cuestionario individual</i></b>	<b>9</b>
<b><i>III. Análisis de la información recolectada por medio del trabajo en grupos</i></b>	<b>37</b>
<b>Temática 1: Orientada hacia coordinadores y jefes</b>	<b>37</b>
<b>Temática 2: Orientada al usuario</b>	<b>40</b>
<b>Temática 3: Orientada hacia las personas en general</b>	<b>42</b>
<b>Temática 4: Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</b>	<b>45</b>
<b><i>IV. Conclusiones</i></b>	<b>73</b>
<b>Cuestionario individual</b>	<b>73</b>
<b>Trabajo en grupos</b>	<b>77</b>

### INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Personas que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional, por institución y empresas privadas</i>	9
<i>Cuadro 2 Área donde laboran los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional</i>	12
<i>Cuadro 3 Tiempo que tienen los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional de laborar en las unidades administrativas indicadas en la pregunta 2</i>	13
<i>Cuadro 4 Nivel académico en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional</i>	15
<i>Cuadro 5 Formación universitaria en otro campo diferente a la Archivística</i>	16
<i>Cuadro 6 Habilidades o competencias en que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional han recibido capacitación</i>	19
<i>Cuadro 7 Forma en que se obtuvo la capacitación detallada en la pregunta 8 el cuestionario</i>	21
<i>Cuadro 8 Definición de “Competencias gerenciales”</i>	23
<i>Cuadro 9 Clima organizacional</i>	24
<i>Cuadro 10 Comportamiento humano y ético</i>	25
<i>Cuadro 11 Dirección de personal y liderazgo</i>	26
<i>Cuadro 12 Habilidades comunicacionales</i>	27



<i>Cuadro 13 Resolución de conflictos</i>	28
<i>Cuadro 14 Trabajo en equipo</i>	29
<i>Cuadro 15 Resumen de las habilidades o competencias gerenciales con importancia 10</i>	30
<i>Cuadro 16 Etapa: Planificar</i>	31
<i>Cuadro 17 Etapa: Organizar</i>	32
<i>Cuadro 18 Etapa: Dirigir</i>	33
<i>Cuadro 19 Etapa: Controlar</i>	34
<i>Cuadro 20 Resumen de las etapas del proceso administrativo con importancia 5</i>	35
<i>Cuadro 21 Tipo de actividades de capacitación elegidas</i>	36
<i>Cuadro 22 Modalidad de las actividades de capacitación</i>	36
<i>Cuadro 23 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes</i>	49
<i>Cuadro 24 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes</i>	51
<i>Cuadro 25 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes</i>	52
<i>Cuadro 26 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes</i>	53
<i>Cuadro 27 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 1 orientada hacia coordinadores y jefes</i>	54
<i>Cuadro 28 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 2 Orientada al usuario</i>	55
<i>Cuadro 29 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 2 Orientada al usuario</i>	57
<i>Cuadro 30 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 2 Orientada al usuario</i>	58
<i>Cuadro 31 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 2 Orientada al usuario</i>	59
<i>Cuadro 32 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 2 orientada al usuario</i>	60
<i>Cuadro 33 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 3 Orientada a las personas en general</i>	61
<i>Cuadro 34 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 3 Orientada a las personas en general</i>	62



<i>Cuadro 35 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 3 Orientada a las personas en general</i>	63
<i>Cuadro 36 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 2 Orientada a las personas en general</i>	64
<i>Cuadro 37 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 2 orientada a las personas en general</i>	65
<i>Cuadro 38 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</i>	66
<i>Cuadro 39 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</i>	67
<i>Cuadro 40 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</i>	69
<i>Cuadro 41 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</i>	70
<i>Cuadro 42 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 4 orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística</i>	71
<i>Cuadro 43 Resumen de elección de competencias blandas y duras por parte de los participantes de los veinte grupos de trabajo</i>	72

## **INDICE DE GRÁFICOS**

<i>Gráfico 1 Unidad administrativa en donde laboran las personas que cumplieron el cuestionario</i>	12
<i>Gráfico 2 Tiempo de laborar (en términos porcentuales) que tienen las personas que cumplieron el cuestionario en las unidades administrativas indicadas en la pregunta 2</i>	13
<i>Gráfico 3 Formación universitaria en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional</i>	14
<i>Gráfico 4 Nivel académico en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional</i>	15
<i>Gráfico 5 Capacitación en el área de la Administración</i>	18
<i>Gráfico 6 Habilidades o competencias en que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional han recibido capacitación</i>	20
<i>Gráfico 7 Forma en que se obtuvo la capacitación detallada en la pregunta 8 el cuestionario</i>	22



<i>Gráfico 8 Clima organizacional</i>	<u>25</u>
<i>Gráfico 9 Comportamiento humano y ético</i>	<u>26</u>
<i>Gráfico 10 Dirección de personal y liderazgo</i>	<u>27</u>
<i>Gráfico 11 Habilidades comunicacionales</i>	<u>28</u>
<i>Gráfico 12 Resolución de conflictos</i>	<u>29</u>
<i>Gráfico 13 Trabajo en equipo</i>	<u>30</u>
<i>Gráfico 14 Etapa: Planificar</i>	<u>31</u>
<i>Gráfico 15 Etapa: Organizar</i>	<u>32</u>
<i>Gráfico 16 Etapa: Dirigir</i>	<u>33</u>
<i>Gráfico 17 Etapa: Controlar</i>	<u>34</u>
<i>Gráfico 18 Modalidad de las actividades de capacitación</i>	<u>37</u>
<i>Gráfico 19 Resumen de las votaciones de las diferentes competencias analizadas en las 4 temáticas que trabajaron los 20 equipos</i>	<u>48</u>



## I. Introducción

El Archivo Nacional de Costa Rica organizó el XXX Congreso Archivístico Nacional, el cual se llevó a cabo del 11 al 13 de julio del 2018 y cuyo tema fue “Competencias Gerenciales en la Administración de Archivos”.

El objetivo general de este congreso fue *“Incentivar la profesionalización de los archivistas y su actualización, en habilidades gerenciales con el fin de lograr un mayor empoderamiento de las unidades administrativas que dirigen en sus respectivas instituciones, e incidir en la mejora del Sistema Nacional de Archivos, así como contribuir a la eficiencia y eficacia en la administración pública.”*

Los ejes temáticos bajo los cuales se desarrolló el congreso se desarrollan a continuación:

**Competencias Administrativas:** Habilidades que involucran el conocimiento y experiencia de determinados procesos o herramientas propias del cargo. Para los gerentes de archivo, además de un dominio de los temas técnicos archivísticos y de gestión de documentos es esencial el conocimiento de las técnicas propias del proceso administrativo a la luz de las últimas tendencias en esta materia.

**Competencias Humanas:** Un gerente de archivos debe poseer un adecuado conocimiento en habilidades que le permitan interactuar con colaboradores, colegas, usuarios, proveedores, así como con sus superiores o iguales. Todo lo anterior, para influenciar en la organización, obtener los recursos idóneos para sus necesidades y proyectos, logrando de esta manera convertir la unidad administrativa del Archivo Central en eje transversal y estratégico en la organización.

**Competencias Estratégicas:** Habilidades que se refieren a la formulación de nuevas ideas y conceptos, al entendimiento de relaciones abstractas y resolución de problemas en forma novedosa. Está relacionado con la capacidad del gerente de archivos de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista, con la finalidad de anticipar eventos futuros.

En el marco del evento, se realizaron las siguientes conferencias:

1. Conferencia inaugural: *“Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras”* a cargo de la señora Margarita Montero Ortega, Psicóloga y Asesora en el área de Recursos Humanos del Registro Nacional.



2. Planificación y presupuesto desarrollada por el señor Alberto Leer Guillén, Profesor Programa de Maestría en Administración de Negocios del Instituto Tecnológico de Costa Rica
3. Gestión de calidad, por parte de la señora Natalia Robles O., Profesora del Instituto Tecnológico de Costa Rica
4. Modelos de negocios archivísticos, a cargo del señor Ronny Rodríguez Barquero, Profesor del Instituto Tecnológico de Costa Rica
5. Presentación del Índice de Desarrollo Archivístico, cuya facilitadora fue la señora Mellany Otárola Sáenz, en ese momento, encargada del Archivo Central del Ministerio de Hacienda
6. Comunicación asertiva, por la señora María Francia Utard, Directora del Programa Coaching Ontológico Relacional, Utard Consultores.
7. Trabajo en equipo y resolución de conflictos, a cargo de la señora Angie Michelle Salas Monney, Directora del Centro Integral de Resolución de Conflictos (Cirec) del Colegio de Psicólogos de Costa Rica.
8. ¿Qué significa liderarme a mí mismo?, expuesta por la señora Tatiana Quirós Ortega, Profesora de la Universidad de Costa Rica.
9. Administración del cambio y toma de decisiones, desarrollada por la señora Ana Ruth Quesada Bonilla, Consultora de la Cámara de Industrias
10. Una mesa redonda denominada “Los archivos desde una perspectiva estratégica en las organizaciones”, que contó con la participación de las siguientes personas: señores Roberto Jiménez Gómez, Regulador General y Presidente de la Aresep; y Guillermo Sandí Baltodano, Director de la Dirección Nacional de Notariado; y las señoras Glenda Sánchez Brenes, Directora de la División Financiera Administrativa de la Junta de Pensiones del Magisterio; y Katia Zamora Guzmán, jefe del Archivo Central del Tribunal Supremo de Elecciones.

El tercer día del congreso, se realizaron dos actividades que promovieron el trabajo individual y grupal de los asistentes al XXX Congreso Archivístico Nacional. La primera actividad fue el cumplimentar un cuestionario individual, cuya duración aproximada para su llenado. Este instrumento fue elaborado en la herramienta “google form” con el único fin de que los participantes utilizar sus dispositivos móviles como celulares y tabletas, o bien sus computadoras portátiles. El diseño del instrumento estuvo a cargo de los departamentos Servicios



Archivísticos Externos y Tecnologías de la Información; quienes realizaron previamente una prueba con personal del Archivo Nacional.

Este instrumento tuvo el propósito de recopilar información para elaborar un plan de capacitación dirigido a personas que laboran en archivos centrales y de gestión de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Archivos; relacionado con competencias gerenciales para la administración de esas unidades administrativas; y en el marco del congreso se presentaron los resultados obtenidos (en forma general), en vista de que la herramienta utilizada permitió realizar esta acción en tiempo real.

La segunda actividad desarrollada fue un trabajo en grupo por ejes temáticos. A continuación se detalla la metodología aplicada:

1. Duración aproximada de la actividad: 1 hora y media.
2. Las personas que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional eligieron las temáticas en que deseaban trabajar y se conformaron 20 grupos de 7 personas más un facilitador del Archivo Nacional.
3. Las 4 temáticas definidas fueron:

**Primer temática** orientada hacia coordinadores y jefes

1. Administración del cambio
2. Comportamiento humano
3. Coaching
4. Dirección de personal y de reuniones
5. Estilos y estrategias de negociación
6. Liderazgo y auto liderazgo
7. Relación del liderazgo y el trabajo en equipo
8. Resolución de conflictos

**Segunda temática** orientada al usuario

1. Democracia
2. Ética y valores
3. Gestión de la información
4. Integridad
5. Orientación al trabajo en equipo
6. Servicio al cliente
7. Técnicas verbales de comunicación asertiva
8. Transparencia y rendición de cuentas



**Tercera temática** orientada a las personas en general

1. Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva
2. Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional
3. Escucha
4. Inteligencia emocional
5. Las resistencias al cambio y el manejo del estrés
6. Pensamiento analítico y reflexivo
7. Relaciones humanas e interpersonales
8. Trabajo en equipo

**Cuarta temática** orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

1. Administración de recursos humanos (talento humano)
  2. Contabilidad, presupuestos y administración financiera
  3. Contratación administrativa
  4. Control interno
  5. Desarrollo de proyectos
  6. Gestión de calidad
  7. Gestión de procesos
  8. Planificación estratégica
4. Se elaboró una ficha con la definición de cada uno de los temas de las cuatro temáticas, que fue colocada como parte de los materiales que se entregaron a los participantes.
5. Cada temática fue analizada por 5 grupos y el coordinador de cada mesa promovió la discusión de acuerdo con las siguientes preguntas cuyos resultados se tabularon en las fichas que se facilitaron:
- ¿Considera importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión? Sí, No, Porqué
  - ¿Cómo aplicarían en su lugar de trabajo las competencias que se analizan?
  - ¿Es mi organización un sitio óptimo para desarrollar estas competencias? Sí, No, ¿por qué? Si la respuesta es negativa, ¿en qué áreas debería crecer mi organización? ¿qué debería cambiar?
6. Un grupo por temática, que fue definido al azar, expuso los resultados de la discusión de su mesa y por medio de votación, cada mesa determinó cuál competencia requieren con mayor necesidad o prioridad



Finalmente, la tabulación y análisis de los datos recolectados en ambos instrumentos aplicados, fue realizada por la jefatura del Departamento Servicios Archivísticos Externos; información que se encuentra sintetizada en los puntos II y III de este documento.

## II. Análisis de la información recolectada por medio del cuestionario individual

A continuación se realiza el análisis de los datos cumplimentados por los participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional mediante el cuestionario en línea que se elaboró.

---

*Pregunta 1: Escriba el nombre de la institución en que labora*

---

La pregunta contó con 144 respuestas, que corresponde a 79 instituciones del sector público costarricense y sector privado, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro 1 Personas que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional, por institución y empresas privadas

	Institución	Cantidad de personas
1	Archivo Judicial	1
2	Asamblea Legislativa	2
3	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep)	3
4	Banco Central de Costa Rica	1
5	Banco de Costa Rica	2
6	Banco Popular y de Desarrollo Comunal	3
7	Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica	1
8	Caja Costarricense de Seguro Social	1
9	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (Colypro)	1
10	Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica	2
11	Colegio Universitario de Cartago (Cuc)	1
12	Comisión Nacional de Préstamos para Educación (Conape)	1
13	Comité Cantonal de Deportes y Recreación de San José	1
14	Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup)	1
15	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (Conapdis)	1



16	Consejo Nacional de Vialidad (Conavi)	2
17	Contraloría General de la República	1
18	Cooperativa Nacional de Educadores R.L. (Coopenae)	1
19	Corporación Bananera Nacional S.A. (Corbana)	1
20	Cuestamoras Costa Rica S.A.	1
21	Curia Metropolitana	1
22	Dirección General del Archivo Nacional	17
23	Dirección Nacional de Notariado (DNN)	1
24	Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.	1
25	Escuela Judicial	1
26	Fábrica Nacional de Licores (Fanal)	1
27	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Fonafifo)	1
28	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación	1
29	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	2
30	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	8
31	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopesca)	1
32	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (Incop)	1
33	Instituto de Desarrollo Rural (Inder)	4
34	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	2
35	Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec)	2
36	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop)	1
37	Instituto Nacional Seguros (INS)	1
38	Jafap, UCR	1
39	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago (Jasec)	1
40	Junta de Desarrollo de la Zona Sur (Judetur)	1
41	Junta de Pensiones del Magisterio (Jupema)	1
42	Junta de Protección Social	1
43	Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (Laica)	1
44	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (Micitt)	1
45	Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Meic)	1
46	Ministerio de Educación Pública (Mep)	5
47	Ministerio de Hacienda	1
48	Ministerio de Justicia y Paz	2
49	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (Mopt)	2
50	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan)	1
51	Ministerio de Salud	2
52	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (Mivah)	2
53	Muebles Metálicos Alvarado S.A.	1
54	Municipalidad de Alajuela	1
55	Municipalidad de Cartago	1



56	Municipalidad de Desamparados	1
57	Municipalidad de Garabito	1
58	Municipalidad de Goicoechea	1
59	Municipalidad de Mora	1
60	Municipalidad de Pérez Zeledón	1
61	Municipalidad de Poás	1
62	Municipalidad de Puntarenas	2
63	Municipalidad de San José	2
64	Municipalidad de San Pablo	1
65	Municipalidad de San Rafael de Heredia	1
66	Municipalidad de Santa Ana	1
67	Municipalidad de Santa Cruz	1
68	Municipalidad de Tibás	1
69	Patronato Nacional de la Infancia (Pani)	2
70	Poder Judicial	7
71	Refinadora Costarricense de Petróleo (Recope)	1
72	Registro Nacional	3
73	Servicio Fitosanitario del Estado	2
74	Sistema Nacional de Radio y Televisión, S.A. (Sinart)	1
75	Superintendencia de Entidades Financieras (Sugef)	1
76	Tribunal Registral Administrativo	1
77	Tribunal Supremo de Elecciones	3
78	Universidad de Costa Rica	6
79	Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)	2
	<b>Total</b>	<b>144</b>

En el cuadro anterior se puede observar la participación de nueve (9) ministerios y de quince (15) municipalidades; así como de unas pocas empresas privadas.

---

*Pregunta 2: ¿En qué unidad administrativa labora?*

---

En el cuadro 2 se puede observar que la mayor participación de personas en el XXX Congreso Archivístico Nacional, laboran en los Archivos Centrales de las instituciones y empresas que se detallaron en el cuadro 1.

En segundo lugar, se encuentran las personas que laboran en otras unidades administrativas y en tercer lugar quienes laboran en los archivos de gestión. Se destaca que la pregunta no contemplaba la indicación de las unidades cuando no correspondía a archivos centrales o de gestión.



Cuadro 2 Área donde laboran los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional

Unidad Administrativa	Cantidad de personas	
Archivo Central	97	67,36%
Archivo de Gestión	12	8,33%
Otra	35	24,31%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

En el gráfico 1 se muestra la distribución porcentual de las personas según su lugar de trabajo en el sector público costarricense o en el sector privado.

Gráfico 1 Unidad administrativa en donde laboran las personas que cumplimentaron el cuestionario



*Pregunta 3: Indique cuánto tiempo tiene de laborar en la unidad administrativa marcada en la pregunta anterior*

En el cuadro 3 se detalla que cuarenta de las personas que cumplimentaron el cuestionario, tienen más de once años de laborar en las unidades administrativas que eligieron en la pregunta 2, a saber archivos centrales, de gestión u otras.



Cuadro 3 Tiempo que tienen los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional de laborar en las unidades administrativas indicadas en la pregunta 2

Tiempo de laborar	Cantidad de personas
Menos de 1 año	23
De 1 a 3 años	29
De 4 a 7 años	35
De 8 a 10 años	17
Más de 11 años	40
<b>Total</b>	<b>144</b>

Tal y como se muestra en el gráfico 2, existe estabilidad en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión, principalmente; en vista de que un 40% tienen más de 8 años de laborar en el mismo lugar.

Gráfico 2 Tiempo de laborar (en términos porcentuales) que tienen las personas que cumplimentaron el cuestionario en las unidades administrativas indicadas en la pregunta 2





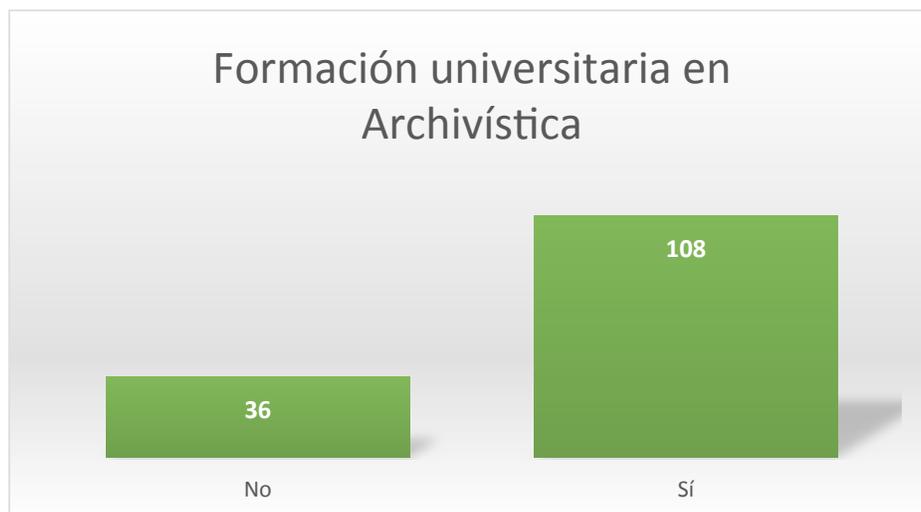
---

4) *¿Posee formación universitaria en archivística? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta número 6).*

---

El gráfico 3 detalla que 108 (75%) personas poseen formación archivística, lo cual demuestra que en las instituciones y empresas privadas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional, cuentan con personas formadas en esta carrera. En el cuadro 4 se detalla el nivel académico de estas 108 personas.

Gráfico 3 Formación universitaria en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional



---

5) *Indique cuál es su último nivel académico en archivística.*

---

Como se puede observar en el gráfico 3, de las 108 personas que cuentan con formación universitaria en Archivística; 86 poseen un nivel académico igual o superior al Bachillerato; lo cual demuestra un alto perfil de las personas que laboran en las instituciones y empresas privadas que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional. Es importante destacar que el 11,11% de las personas que cumplimentaron el cuestionario son estudiantes de la carrera de Archivística; lo cual incrementaría el nivel académico en Archivística de un 59,73% a un 70,84% en un mediano plazo.

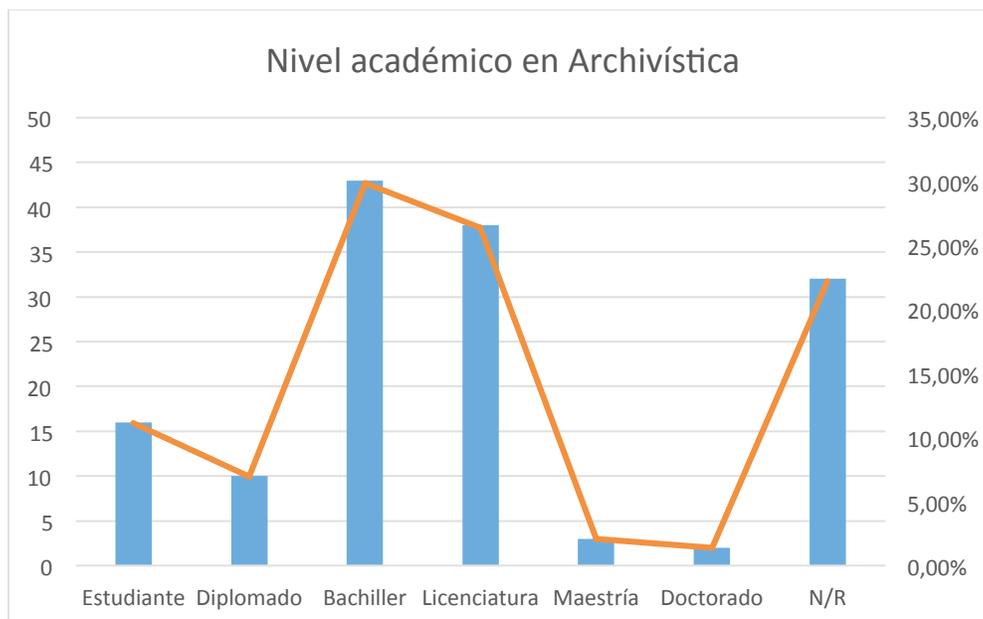


Cuadro 4 Nivel académico en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional

Nivel académico	Cantidad de personas	
Estudiante	16	11,11%
Diplomado	10	6,94%
Bachiller	43	29,86%
Licenciatura	38	26,39%
Maestría	3	1,39%
Doctorado	2	1,9%
No respondieron	32	22,22%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

De igual forma, el gráfico 4 muestra que el mayor porcentaje en el nivel académico en Archivística corresponde a las personas que cuentan con el grado de bachilleres, seguido por los que cuentan con una licenciatura y los estudiantes en tercer puesto.

Gráfico 4 Nivel académico en Archivística de los participantes al XXX Congreso Archivístico Nacional





6) Indique qué formación universitaria posee en otro campo diferente a la Archivística.

En la pregunta 4, 36 personas indicaron no poseer formación universitaria en Archivística. Esas personas indicaron su formación en la pregunta 6, cuyos datos se muestran en el cuadro 5. Se destaca que el 48,61% de las personas poseen alguna formación en el campo de la Administración y un 8,33% en Gestión de la Información; cuya relación con la Archivística es sumamente estrecha si se considera que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión; son administradores de la información como una función transversal en las instituciones públicas y en las empresas privadas.

Cuadro 5 Formación universitaria en otro campo diferente a la Archivística

Formación	Cantidad de personas	
Secretariado	4	2,78%
Derecho	6	4,17%
Ingenierías	6	4,17%
Bibliotecología	9	6,25%
Historia	10	6,94%
Gestión de la Información	12	8,33%
Otras carreras	13	9,03%
No responde, No aplica o Ninguna	14	9,72%
Administración	70	48,61%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

La clasificación mostrada en el cuadro anterior se detalla a continuación:

a. Secretariado:

- Técnico medio en Secretariado Comercial: 1 persona
- Técnico en Secretariado Ejecutivo: 1 persona
- Secretariado (no se indicó en que especialidad): 2 personas

b. Ingenierías:

- Informática: 3 personas
- Ingenierías (no se indicó en que especialidad): 3 personas



- c. Bibliotecología:
- Con Administración de Proyectos: 1 persona
  - Con Administración Pública; 1 persona
  - Con Historia: 1 persona
  - Solamente Bibliotecología: 6 personas
- d. Gestión de la información:
- Con Docencia: 1 persona
  - Con Publicidad: 1 persona
  - Solo Gestión de la Información: 10 personas
- e. Administración:
- Administración de Archivos Centrales: 1 persona
  - Administración de Empresas y/o Negocios: 42 personas
  - Administración de Empresas y/o Negocios, en Recursos Humanos: 3 personas
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Bibliotecología: 1 persona
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Contaduría Pública: 4 personas
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Gestión de la Información: 9 personas. Se destaca que 1 persona también indicó Historia en esta categoría.
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Historia: 2 personas
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Periodismo: 1 persona
  - Administración de Empresas y/o Negocios, Técnico en Archivística: 2 personas
  - Administración Pública: 2 personas
  - Contable financiera: 1 persona
  - Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos: 1 persona
  - Especialidad en Administración de Proyectos: 1 persona
- f. Otras carreras:
- Antropología
  - Arte, Técnico Contabilidad y Métodos de Costeo
  - Auxiliar en Archivística
  - Biología
  - Ciencias de la Educación
  - Ciencias Políticas
  - Docente/Técnico Archivística
  - Enseñanza de Estudios Sociales y Cívica
  - Enseñanza del Inglés
  - Periodismo
  - Serigrafía



- Técnico en ejecutivo para centros de servicio
- Técnico medio en Electrotecnia

Con respecto a las siguientes carreras:

- Derecho: las 6 personas solo indicaron esta carrera
- Historia: solamente una persona indicó “Historia, Administración de Recursos Humanos”

---

*Pregunta 7) ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el área de administración? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta número 10).*

---

Ante la pregunta 7, se destaca que 109 personas indicaron haber recibido alguna capacitación en el área de administración. Si se compara este resultado con las 108 personas que indicaron tener formación universitaria en Archivística, se puede suponer que esta población ha tenido acceso a conocimiento en algún tema relacionado con la ciencia de la Administración.

Gráfico 5 Capacitación en el área de la Administración





---

*Pregunta 8) ¿En qué áreas ha recibido capacitación? Puede marcar más de una opción.*

---

En la pregunta se establecieron 14 áreas (habilidades o competencias) que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional podían escoger. En el cuadro 6 se muestran los resultados obtenidos:

**Cuadro 6 Habilidades o competencias en que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional han recibido capacitación**

<b>Áreas de capacitación</b>	<b>Cantidad de personas</b>	
Administración financiera	35	24,31%
Clima organizacional	73	50,69%
Competencias gerenciales	46	31,94%
Comportamiento humano	35	24,31%
Contabilidad	26	18,06%
Contratación administrativa	43	29,86%
Control interno	70	48,61%
Gestión del talento humano	29	20,14%
Inteligencia emocional	53	36,81%
Mercadeo	29	20,14%
Planificación estratégica	50	34,72%
Principios y funciones de la administración	51	35,42%
Publicidad y promoción	16	11,11%
Resolución de conflictos	40	27,78%
No responde / ninguna de las anteriores	28	19,44%
Otros temas	19	13,19%

Se destaca la gran cantidad de personas que han recibido algún tipo de capacitación en clima organizacional y control interno; temas que presentan los mayores porcentajes.

Asimismo, es importante resaltar que una gran porción de participantes han recibido capacitación en temas como: inteligencia emocional; principios y funciones de la administración; y planificación estratégica. En el caso de estas dos últimas, se puede considerar como habilidades blandas para aquellas personas que poseen formación universitaria en Archivística.

Con respecto a otros temas, las personas participantes detallaron los siguientes:



- Administración de proyectos
- Administración del tiempo
- Administración municipal
- Ambiente humano en la empresa y psicología laboral
- Auditorías Internas de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015
- Ética y Control Político
- Gerencia pública
- Gestión de la calidad
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Métodos de negociación
- Planificación de objetivos de desarrollo sostenible
- Procesos administrativos
- Programación neurolingüística
- Prospectiva organizacional
- Servicio al cliente
- Toma de decisiones

El siguiente gráfico muestra la comparación entre las diferentes habilidades elegidas por las personas participantes del congreso que cumplimentaron el cuestionario.

Gráfico 6 Habilidades o competencias en que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional han recibido capacitación





Tal y como se puede observar, la mayor capacitación recibida es en “Clima organizacional” y la menor en “Publicidad y promoción”. Si se considera que los archivos están a disposición de la ciudadanía, se nota una falta de conocimiento para implementar estrategias de difusión de esas unidades administrativas en las instituciones públicas y en el sector privado, que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional.

Es importante destacar que el tema de “Control interno” está altamente presente en la capacitación que los participantes del congreso han recibido, sin embargo, no sucede lo mismo con la “Planificación estratégica”; lo cual puede ser un sinónimo de impacto negativo en la gestión documental a nivel transversal en cualquier organización, sea pública o privada; pues al parecer no se está considerando como un aspecto que puede mejorar el control interno.

---

*Pregunta 9) ¿Cómo obtuvo esa capacitación (cursos, talleres, seminarios, entre otros)? Puede marcar más de una opción.*

---

Las personas que cumplimentaron el cuestionario indicaron haber obtenido la capacitación detallada en la pregunta 8, por medio de actividades gratuitas promovidas por la institución o empresa en la que laboran (principalmente). En segundo lugar, se destaca que la capacitación fue obtenida gracias al financiamiento por parte de la institución o empresa; y en tercer lugar por medio del propio financiamiento. La información se detalla en el cuadro 7.

Cuadro 7 Forma en que se obtuvo la capacitación detallada en la pregunta 8 el cuestionario

Áreas de capacitación	Cantidad de personas	
Actividades gratuitas promovidas por la institución donde labora	72	50,00%
Actividades gratuitas promovidas por colegios profesionales u otras empresas o instituciones	35	24,31%
Financiado por la institución en donde labora	54	37,50%
Financiamiento propio	39	27,08%
Formación autodidacta	14	9,72%
Plan de estudios de la carrera de Archivística	33	22,92%
N/R	29	20,14%
Otra forma	8	5,56%



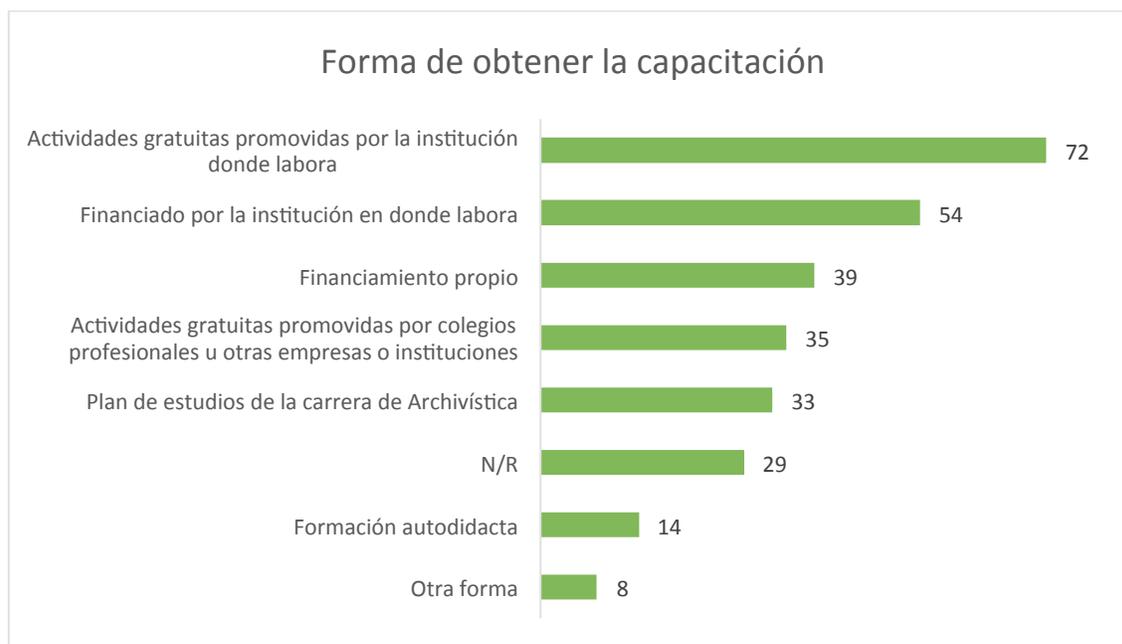
Con respecto a otras formas por medio de las cuales se obtuvo la capacitación, los participantes detallaron lo siguiente:

- Carrera de Administración; Administración Pública y Administración de Negocios
- Carrera Gestión de Información
- Programa Capacitación Virtual Cenecoop
- Universidad privada

La información que se muestra en el gráfico 7, detalla que las actividades financiadas y gratuitas promovidas por las instituciones o empresas donde laboran las personas que participaron en el XXX Congreso Archivístico Nacional, son las principales formas por la cuales se obtienen conocimientos en las áreas detalladas en la pregunta 8 del cuestionario.

También se destaca, que las personas han financiado su capacitación y aprovechan los recursos de colegios profesionales o la formación autodidacta; aspectos que pueden ser considerados para la planeación del programa de capacitación dirigido al Sistema Nacional de Archivos, que se elaborará como objetivo final de aplicar el cuestionario que se analiza.

Gráfico 7 Forma en que se obtuvo la capacitación detallada en la pregunta 8 el cuestionario





---

*Pregunta 10) De las siguientes afirmaciones, elija la que considere que se refiere a competencias gerenciales.*

---

Para que las personas que cumplimentaron el cuestionario realizaran la selección, se colocaron las siguientes tres afirmaciones:

1. Combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes para ser eficaz en una amplia gama de labores y en diversos entornos organizacionales.
2. Destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones.
3. Habilidades asociadas con la personalidad y naturaleza del individuo tales como: capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva.

A continuación las elecciones de los participantes:

**Cuadro 8 Definición de “Competencias gerenciales”**

<b>Afirmación</b>	<b>Cantidad de personas</b>	
Combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes para ser eficaz en una amplia gama de labores y en diversos entornos organizacionales	67	46,53%
Destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones	27	18,75%
Destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones	50	34,72%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Los resultados mostrados en el cuadro anterior, reflejan que la mayoría de la población (53,47%) que cumplimentó el cuestionario no tiene clara la definición de



“Competencias gerenciales”; pues solo 67 personas de las 144 participantes que brindaron información, eligieron la afirmación número 1.

---

*Pregunta 11) ¿Considera que un encargado de un archivo central debe desarrollar competencias gerenciales?*

---

El 99,31% (143 personas) de las respuestas fueron positivas y solamente una persona (0,69%) contestó que los encargados de archivos centrales no deben desarrollar competencias gerenciales.

En las preguntas 12, 13, 14, 15, 16 y 17 se solicitó a las personas establecer un valor entre 1 y 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia; a las siguientes habilidades o competencias gerenciales:

- Clima organizacional
- Comportamiento humano y ético
- Dirección de personal y liderazgo
- Habilidades comunicacionales
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

En los cuadros 9 al 14 y en los gráficos 8 al 13 se pueden observar las respuestas a cada pregunta.

---

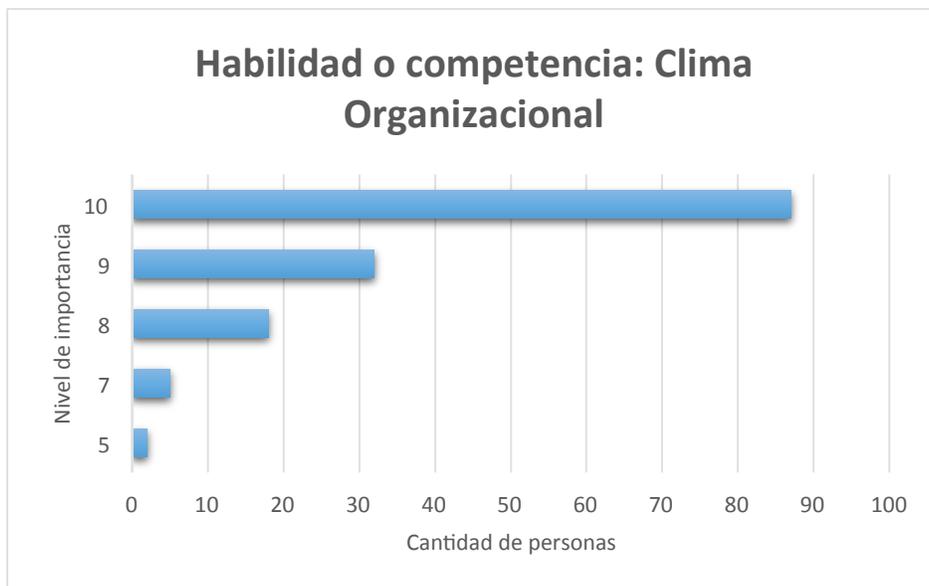
*Pregunta 12) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Clima Organizacional?*

---

Cuadro 9 Clima organizacional

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 5	2	1,39%
Número 7	5	3,47%
Número 8	18	12,50%
Número 9	32	22,22%
Número 10	87	60,42%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8 Clima organizacional



*Pregunta 13) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Comportamiento humano y ético?*

Cuadro 10 Comportamiento humano y ético

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 1	1	0,69%
Número 4	1	0,69%
Número 5	1	0,69%
Número 6	1	0,69%
Número 7	3	2,08%
Número 8	6	4,17%
Número 9	31	21,53%
Número 10	100	69,44%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9 Comportamiento humano y ético



*Pregunta 14) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Dirección de personal y liderazgo?*

Cuadro 11 Dirección de personal y liderazgo

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 5	1	0,69%
Número 6	2	1,39%
Número 7	1	0,69%
Número 8	11	7,64%
Número 9	31	21,53%
Número 10	98	68,06%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>



Gráfico 10 Dirección de personal y liderazgo



*Pregunta 15) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Habilidades comunicacionales?*

Cuadro 12 Habilidades comunicacionales

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 4	2	1,39%
Número 7	2	1,39%
Número 8	5	3,47%
Número 9	34	23,61%
Número 10	101	70,14%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>



Gráfico 11 Habilidades comunicacionales



*Pregunta 16) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Resolución de conflictos?*

Cuadro 13 Resolución de conflictos

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 5	1	0,69%
Número 6	2	1,39%
Número 7	1	0,69%
Número 8	12	8,33%
Número 9	40	27,78%
Número 10	88	61,11%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>



Gráfico 12 Resolución de conflictos

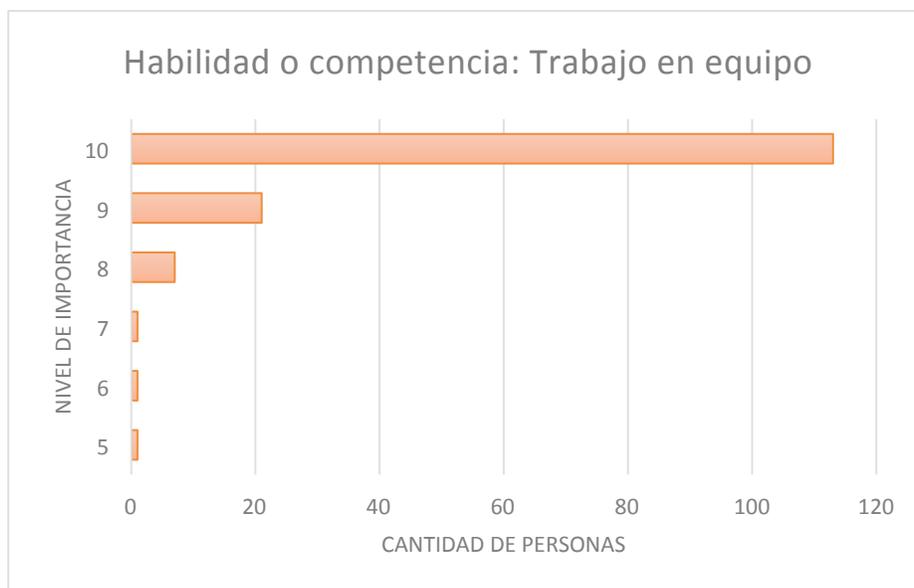


*Pregunta 17) En escala de 1 a 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente habilidad o competencia gerencial: Trabajo en equipo?*

Cuadro 14 Trabajo en equipo

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 5	1	0,69%
Número 6	1	0,69%
Número 7	1	0,69%
Número 8	7	4,86%
Número 9	21	14,58%
Número 10	113	78,47%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 13 Trabajo en equipo



En el cuadro 15 se detalle el resumen del nivel de importancia 10 elegido por las 144 personas que cumplimentaron en cuestionario en las habilidades o competencias gerenciales que se sometieron a consideración. Como se puede observar, la opción que se consideró como más importante es el “Trabajo en equipo” y en similar importancia las “Habilidades comunicacionales” y el “Comportamiento humano y ético”.

Cuadro 15 Resumen de las habilidades o competencias gerenciales con importancia 10

Habilidad o competencia gerencial	Cantidad de personas
Clima organizacional	87
Resolución de conflictos	88
Dirección de personal y liderazgo	98
Comportamiento humano y ético	100
Habilidades comunicacionales	101
Trabajo en equipo	113

En las preguntas 18, 19, 20, y 21, se solicitó a las personas establecer un valor entre 1 y 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia; a las siguientes etapas del proceso administrativo:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir



- Controlar

Es importante indicar que las etapas citadas, se encuentran en el orden en que deben ser ejecutadas.

En los cuadros 16 al 19 y en los gráficos 14 al 17 se pueden observar las respuestas a cada pregunta.

---

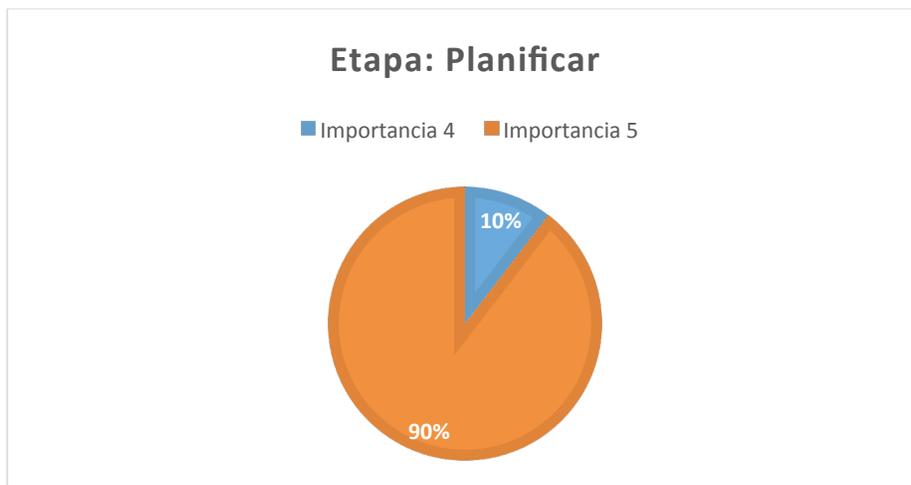
*Pregunta 18) En escala de 1 a 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente etapa del proceso administrativo: Planificar?*

---

Cuadro 16 Etapa: Planificar

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 4	15	10,42%
Número 5	129	89,58%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 14 Etapa: Planificar



---

*Pregunta 19) En escala de 1 a 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente etapa del proceso administrativo: Organizar?*

---

Cuadro 17 Etapa: Organizar

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 3	1	0,69%
Número 4	26	18,06%
Número 5	117	81,25%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15 Etapa: Organizar

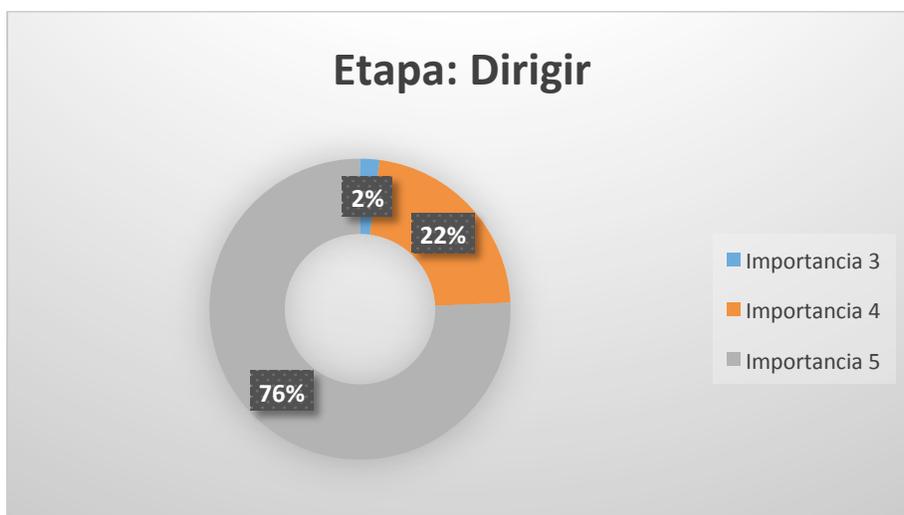


*Pregunta 20) En escala de 1 a 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente etapa del proceso administrativo: Dirigir?*

Cuadro 18 Etapa: Dirigir

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 3	3	2,08%
Número 4	32	22,22%
Número 5	109	75,69%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 16 Etapa: Dirigir

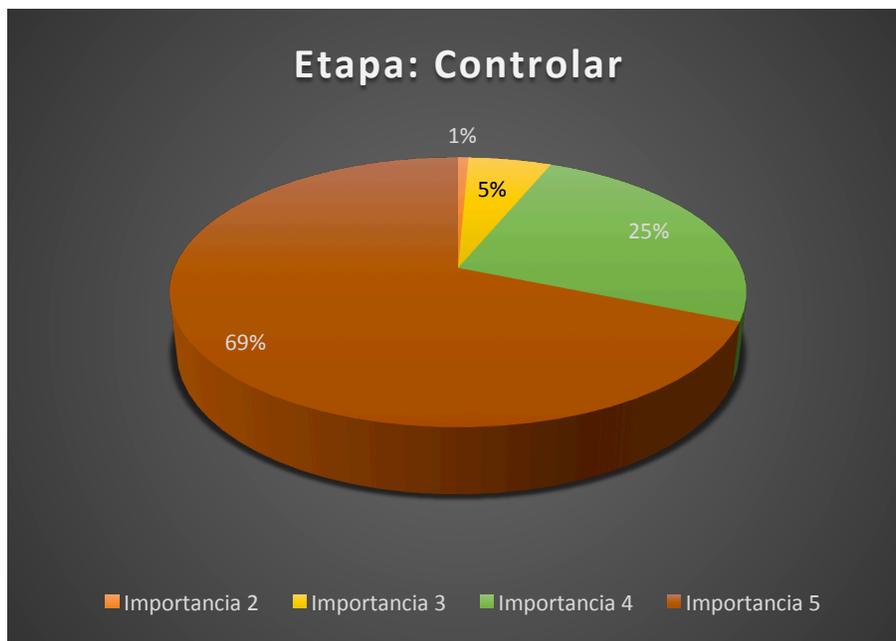


*Pregunta 21) En escala de 1 a 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia, ¿qué valor tendría para usted la siguiente etapa del proceso administrativo: Controlar?*

Cuadro 19 Etapa: Controlar

Nivel de importancia	Cantidad de personas	
Número 2	1	0,69%
Número 3	8	5,56%
Número 4	36	25,00%
Número 5	99	68,75%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17 Etapa: Controlar





En el cuadro 20 se detalle el resumen del nivel de importancia 5 elegido por las 144 personas que cumplimentaron en cuestionario en las etapas del proceso administrativo que se sometieron a consideración. Como se puede observar, la opción que se consideró como más importante es el “Planificar”. También se destaca que la población consultante, eligió el nivel de importancia de acuerdo con el orden en que se deben ejecutar las etapas consultadas, tal y como lo establece la ciencia de la Administración.

Cuadro 20 Resumen de las etapas del proceso administrativo con importancia 5

<b>Etapa</b>	<b>Importancia 2</b>	<b>Importancia 3</b>	<b>Importancia 4</b>	<b>Importancia 5</b>
Planificar			15 (10,42%)	129 (89,58%)
Organizar		1 (0,69%)	26 (18,06%)	117 (81,25%)
Dirigir		3 (2,08%)	32 (22,22%)	109 (75,69%)
Controlar	1 (0,69%)	8 (5,56%)	36 (25%)	99 (68,75%)

---

*Pregunta 22) ¿Usted participaría en capacitaciones cuyos temas se enfoquen en competencias gerenciales?*

---

El 99,31% (143 personas) de las respuestas fueron positivas y solamente una persona (0,69%) contestó que no participaría en capacitaciones relacionadas con competencias gerenciales.

---

*Pregunta 23) ¿Qué tipo de actividades de capacitación prefiere? (Puede marcar más de una opción).*

---

El cuadro 21 detalla los tipos de capacitación que las personas participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional y que cumplimentaron el cuestionario, prefieren, destacándose los cursos como el preferido, seguido de los talleres y seminarios. Los foros, los conversatorios y las mesas redondas son los tipos menos gustados por las personas.



Cuadro 21 Tipo de actividades de capacitación elegidas

Tipo de actividad de capacitación	Preferencia
Foros	18
Conversatorios	33
Mesas redondas	33
Congresos	64
Conferencias	65
Charlas	69
Seminarios	84
Talleres	105
Cursos	111

---

*Pregunta 24) ¿Qué modalidad de capacitación prefiere?*

---

Basado en las respuestas a la pregunta 23, resulta coincidente que las personas eligieran la modalidad presencial y virtual (bimodal) como la preferida para acceder al conocimiento por medio de cursos, talleres o seminarios.

Cuadro 22 Modalidad de las actividades de capacitación

Modalidad	Cantidad de personas	
Bimodal (presencial y virtual)	72	50%
Presencial	68	47,22%
Virtual	4	2,78%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

El siguiente gráfico destaca la negativa por parte de la población consultada, en realizar ese tipo de actividades de capacitación en forma virtual.

Gráfico 18 Modalidad de las actividades de capacitación



### III. Análisis de la información recolectada por medio del trabajo en grupos

A continuación se muestra la información que los 20 grupos analizaron en las cuatro temáticas a saber:

1. Orientada hacia coordinadores y jefes
2. Orientada al usuario
3. Orientada a las personas en general
4. Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

#### Temática 1: Orientada hacia coordinadores y jefes

Esta temática analizó las siguientes competencias gerenciales:

1. Administración del cambio
2. Comportamiento humano
3. Coaching
4. Dirección de personal y de reuniones
5. Estilos y estrategias de negociación
6. Liderazgo y auto liderazgo
7. Relación del liderazgo y el trabajo en equipo
8. Resolución de conflictos



A continuación los resultados de las preguntas analizadas por cada equipo:

---

*¿Considera importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 23 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a la importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales.

Aspectos que los grupos resaltaron como importantes son: la formación integral e interdisciplinaria de los profesionales, mejoramiento del clima organizacional, mayor proyección profesional en los archivos, distribución y control de cargas de trabajo del personal que labora en los archivos, posicionamiento del Archivo Central a nivel institucional, toma de decisiones en equipo y consensuadas, identificación de las necesidades de los usuarios o clientes, y para la maximización de recursos; entre otros.

---

*¿Cómo se aplicaría en su lugar de trabajo las competencias que se analizan?*

---

En el cuadro 24 se detallan las respuestas de los grupos, destacándose ideas como:

- Planeamiento para el logro de metas y objetivos.
- Talleres de trabajo en las áreas de la institución e empresa.
- Atacar los problemas y no a las personas.
- Capacitar a los archivos de gestión y desarrollar técnicas para su organización.
- Potenciar el archivo central o de gestión dentro de la organización.
- Coordinación entre los CISED, otras comisiones y órganos de la institución e empresa.
- Aplicación de la comunicación para el logro de objetivos individuales e institucionales o empresariales.
- Trabajo en equipo.
- Retención del talento humano



---

*¿Es mi organización un sitio óptimo para desarrollar estas competencias?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 25 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a que las organizaciones en las que laboran, son sitios óptimos para el desarrollo de competencias gerenciales. En el cuadro 25 se detallan las respuestas de los grupos a la pregunta.

Algunas de las razones expuestas son:

- El Archivo Central debe desarrollar competencias gerenciales como líder de los archivos a fin de que integre el sistema institucional de archivos.
- El marco legal exige tener muchos conocimientos para los que lideran archivos centrales y de gestión.

---

*¿En qué áreas debería crecer mi organización? ¿Qué debería cambiar?*

---

Con respecto a las áreas que la organización debe cambiar o en las que debe crecer, solamente el grupo 2 omitió la respuesta. Los demás grupos dieron su razonamiento y se puede observar en el cuadro 26.

Los grupos detallaron como áreas de crecimiento: gestión del recurso humano, comunicación asertiva, toma de decisiones, administración del cambio, rotación de personal, falta de profesionales en la materia, liderazgo, clima organizacional, entre otras.

Finalmente, los cinco grupos realizaron la votación de las competencias gerenciales que cada miembro del equipo consideró como la más importante, destacándose el siguiente resultado general que se muestra por prioridad:

1. Liderazgo y auto liderazgo con 9 votos
2. Estilos y estrategias de negociación con 6 votos
3. Comportamiento humano, y Dirección de personal y de reuniones; ambas con 5 votos.
4. Administración del cambio; Relación del liderazgo y el trabajo en equipo; y Resolución de conflictos; con 3 votos cada una.
5. Coaching con 1 voto



En el cuadro 27 se detallan las votaciones de cada equipo.

## **Temática 2: Orientada al usuario**

Esta temática analizó las siguientes competencias gerenciales:

1. Democracia
2. Ética y valores
3. Gestión de la información
4. Integridad
5. Orientación al trabajo en equipo
6. Servicio al cliente
7. Técnicas verbales de comunicación asertiva
8. Transparencia y rendición de cuentas

A continuación los resultados de las preguntas analizadas por cada equipo:

---

*¿Considera importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 28 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a la importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales.

Aspectos que los grupos resaltaron como importantes se refieren a:

- El encargado del Archivo Central es un administrador de la información; debe brindar un servicio de calidad al usuario; debe ocuparse de la parte administrativa procurando los recursos necesarios para brindar el servicio; dirige talento humano; entre otros.
- Se trabaja en equipo comprometido con el objetivo del archivo
- Se toman decisiones
- Fortalecer los servicios y productos que ofrece el archivo y el archivista.
- Mayor reconocimiento a nivel estratégico



---

*¿Cómo se aplicaría en su lugar de trabajo las competencias que se analizan?*

---

En el cuadro 29 se detallan las respuestas de los grupos a la pregunta, destacándose ideas como:

- Dar acceso a la información.
- Servicio al cliente o usuario que satisfaga sus necesidades.
- Integridad de la información que se custodia.
- Participación activa en el plan estratégico, políticas institucionales, y transparencia administrativa.
- Toma de decisiones
- Diseño y administración de sistemas de información.
- Comunicación asertiva y resolución de conflictos.

---

*¿Es mi organización un sitio óptimo para desarrollar estas competencias?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 30 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a que las organizaciones en las que laboran, son sitios óptimos para el desarrollo de competencias gerenciales.

Algunas de las razones expuestas son:

- Existencia de procedimientos.
- Se brinda capacitación en servicio al cliente.
- Lograr la certificación en la gestión de la calidad.
- Proyección del Archivo Central o Unidad de Información
- Se fomenta el trabajo en equipo

---

*¿En qué áreas debería crecer mi organización? ¿Qué debería cambiar?*

---

Con respecto a las áreas que la organización debe cambiar o en las que debe crecer, en el cuadro 31 se pueden observar las respuestas de los cinco grupos.



Los grupos detallaron como áreas de crecimiento: asignación de recursos; trabajo en equipo; capacitación en servicio al cliente; consolidación de los sistemas de gestión de documentos electrónicos; establecimiento de indicadores de calidad de servicio; planificación y alianzas estratégicas con otros archivos; formación y capacitación permanente; entre otras.

Finalmente, los cinco grupos realizaron la votación de las competencias gerenciales que cada miembro del equipo consideró como la más importante, destacándose el siguiente resultado general que se muestra por prioridad:

1. Servicio al cliente con 9 votos.
2. Ética y valores con 6 votos.
3. Técnicas verbales de comunicación asertiva con 4 votos.
4. Gestión de la información con 3 votos.
5. Integridad con 2 votos.
6. Orientación al trabajo en equipo, y Transparencia y rendición de cuentas; con un voto cada una.
7. Democracia con cero votos

En el cuadro 32 se detallan las votaciones de cada equipo.

### **Temática 3: Orientada hacia las personas en general**

Esta temática analizó las siguientes competencias gerenciales:

1. Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva
2. Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional
3. Escucha
4. Inteligencia emocional
5. Las resistencias al cambio y el manejo del estrés
6. Pensamiento analítico y reflexivo
7. Relaciones humanas e interpersonales
8. Trabajo en equipo

A continuación los resultados de las preguntas analizadas por cada equipo:



---

*¿Considera importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 33 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a la importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales.

Aspectos que los grupos resaltaron como importantes son: competencia gerencial para tener relaciones interpersonales; liderazgo; para posicionar al archivo; para administrar todas las labores del archivos y contribuir en la resolución de conflictos, tanto a nivel interno como externo; porque permite delegar responsabilidades de manera adecuada y eficiente; entre otros.

---

*¿Cómo se aplicaría en su lugar de trabajo las competencias que se analizan?*

---

En el cuadro 34 se detallan las respuestas de los grupos a la pregunta, destacándose ideas como:

- Tener mente abierta.
- Generar cooperación.
- Conformar equipos de trabajo dentro de las organizaciones para que se analicen, prueben y se encarguen de dar a conocer las buenas prácticas organizacionales que benefician al recurso humano y la institución e empresa.
- Trabajo en equipo como eje estratégico para el clima organizacional.
- Asertividad, inteligencia emocional, escucha, pensamiento analítico, resistencia al cambio, iniciativa, liderazgo, negociación, resolución de conflictos, entre otras competencias.

---

*¿Es mi organización un sitio óptimo para desarrollar estas competencias?*

---



Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 35 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a que las organizaciones en las que laboran, son sitios óptimos para el desarrollo de competencias gerenciales.

Algunas de las razones expuestas son: cumplimiento de la normativa; eficiencia; cumplimiento de objetivos institucionales; toma de decisiones; brindar servicios de calidad; por la existencia de diferencias generacionales; entre otras.

---

*¿En qué áreas debería crecer mi organización? ¿Qué debería cambiar?*

---

Con respecto a las áreas que la organización debe cambiar o en las que debe crecer, en el cuadro 36 se pueden observar las respuestas de los cinco grupos, excepto el grupo 3 que no brindó respuesta.

Los grupos detallaron como áreas de crecimiento: cultura organizacionales; cambio de actitudes; promoción de habilidades blandas; potenciar el recurso humano; fomentar la comunicación, la integración de equipos y la inteligencia emocional; entre otras.

Finalmente, los cinco grupos realizaron la votación de las competencias gerenciales que cada miembro del equipo consideró como la más importante, destacándose el siguiente resultado general que se muestra por prioridad:

1. Inteligencia emocional con 9 votos.
2. Escucha y Trabajo en equipo con 5 votos cada una.
3. Pensamiento analítico y reflexivo con 4 votos.
4. Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional, y Relaciones humanas e interpersonales; con 3 votos cada una.
5. Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva con 2 votos.
6. Las resistencias al cambio y el manejo del estrés con un voto

En el cuadro 37 se detallan las votaciones de cada equipo.



## **Temática 4: Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística**

Esta temática analizó las siguientes competencias gerenciales:

1. Administración de recursos humanos (talento humano)
2. Contabilidad, presupuestos y administración financiera
3. Contratación administrativa
4. Control interno
5. Desarrollo de proyectos
6. Gestión de calidad
7. Gestión de procesos
8. Planificación estratégica

A continuación los resultados de las preguntas analizadas por cada equipo:

---

*¿Considera importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 38 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a la importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales.

Aspectos que los grupos resaltaron como importantes son: necesidad de trabajo interdisciplinario; divulgación del archivo a nivel institucional ante las autoridades superiores y personal de la institución e empresa; desarrollo de gestión documental como digitalización; brindar servicios de calidad; porque el plan de la carrera de Archivística no considera habilidades blandas; entre otros.

---

*¿Cómo se aplicaría en su lugar de trabajo las competencias que se analizan?*

---

En el cuadro 39 se detallan las respuestas de los grupos a la pregunta, destacándose ideas como:

- Planificación estratégica.
- Recurso humano.



- Presupuesto.
- Aplicar normativa de control interno.
- Proyectos de gestión documental, conservación y difusión, digitalización, automatización de sistemas.
- Gestión de proyectos.
- Administración efectiva de los recursos.
- Contratación administrativa.
- Gestión de calidad.
- Innovación y apertura de servicios y productos que ofrece el archivo.

---

*¿Es mi organización un sitio óptimo para desarrollar estas competencias?*

---

Los cinco grupos que analizaron la temática marcaron la opción “Sí” de la pregunta y en el cuadro 40 se muestran los razonamientos realizados en cuanto a que las organizaciones en las que laboran, son sitios óptimos para el desarrollo de competencias gerenciales; excepto el grupo 3 que no respondió la pregunta.

Algunas de las razones expuestas son:

- La gestión documental es transversal a todas las funciones de la organización.
- Formación de equipos interdisciplinarios.
- Mejora continua.

---

*¿En qué áreas debería crecer mi organización? ¿Qué debería cambiar?*

---

Con respecto a las áreas que la organización debe cambiar o en las que debe crecer, en el cuadro 41 se pueden observar las respuestas de los cinco grupos, excepto el grupo 4 que no brindó respuesta.

Los grupos detallaron como áreas de crecimiento: mayor involucramiento y análisis del control interno; mejoramiento de la cultura organizacional; posicionamiento del Archivo Central en la estructura organizacional; decisiones políticas de la administración superior; simplificar la resolución de los proyectos; dotación de recursos económicos suficientes en los archivos; entre otras.



Finalmente, los cinco grupos realizaron la votación de las competencias gerenciales que cada miembro del equipo consideró como la más importante, destacándose el siguiente resultado general que se muestra por prioridad:

1. Planificación estratégica con 13 votos.
2. Administración de recursos humanos (talento humano) con 7 votos.
3. Gestión de procesos con 5 votos.
4. Contabilidad, presupuestos y administración financiera, y Desarrollo de proyectos; con 3 votos cada una.
5. Contratación administrativa y Gestión de calidad con 1 voto cada una.
6. Control interno con cero votos.

En el cuadro 42 se detallan las votaciones de cada equipo.

A continuación (gráfico 19) se desglosa el resumen de las votaciones de las diferentes competencias analizadas en las 4 temáticas que trabajaron los 20 equipos, en donde se destaca la “Planificación Estratégica” como la principal habilidad que 13 personas requieren con mayor necesidad.

En segundo lugar y en un nivel similar de prioridad (9 personas por cada habilidad) se encuentran las competencias: Inteligencia emocional; Servicio al cliente; y Liderazgo y auto liderazgo.

Como tercer puesto se destacan las competencias de Administración del talento humano; Ética y valores; Estilos y estrategias de negociación; Gestión por procesos; Trabajo en equipo; Escucha; Dirección de personal y de reuniones; Comportamiento humano. Estas habilidades fueron votadas por 7, 6 y 5 personas.

Las menores competencias elegidas fueron:

- Con cero votos: Democracia y Control interno.
- Con 1 voto cada una: Coaching; Orientación al trabajo en equipo; Transparencia y rendición de cuentas; Las resistencias al cambio y el manejo del estrés; Contratación administrativa; y Gestión de la calidad.
- Con 2 votos cada una: Integridad; y Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva;
- Con 3 votos cada una: Administración del cambio; Relación del liderazgo y el trabajo en equipo; Resolución de conflictos; Gestión de la información; Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional; Relaciones humanas e interpersonales; Contabilidad, presupuestos y administración financiera; y Desarrollo de proyectos



Gráfico 19 Resumen de las votaciones de las diferentes competencias analizadas en las 4 temáticas que trabajaron los 20 equipos





Cuadro 23 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Porque esas competencias nos pueden ayudar a que haya más proyección y nos permite observar los pro y los contra que favorezcan más la institución	1. Por la multifuncionalidad del puesto, el coordinador o el jefe requiere de esas habilidades pues maneja desde presupuesto, recursos materiales, y por supuesto el fondo documental	1. Todos los que colaboremos tenemos que desarrollar competencias gerenciales y no necesariamente ocupando el puesto de Jefatura	1. Porque somos agentes de cambios y debemos tener la capacidad identificar las necesidades de los clientes	1. Para la consecución de los objetivos
2. Formar un profesional más integral e interdisciplinario.	2. Controla y distribuye las cargas laborales del resto de personal, por lo que tiene liderar a sus colaboradores, incluyendo la evaluación de la gestión documental de la institución	2. Permitiría un ambiente de trabajo en donde la toma de decisiones se haga en equipo y en forma consensuada, aprovechando los aportes que brinden todos los colaboradores	2. Tener la visión de que la información es una mina de oro. La ausencia de estas competencias nos impiden vender la necesidad	2. Para la toma de decisiones acertadas
3. Ayuda a mejorar el clima organizacional, esto permite un personal más motivado y por ende el logro de las metas	3. Lidera el Archivo (Gestión o Central), de modo que debe potenciarlo a nivel institucional para la correcta toma de decisiones	3. Se debe desarrollar la habilidad de proponer el cambio en las actividades que se desarrollan. Todo miembro en la organización debe ser un agente de cambio y el colaborador archivista no está exento de esto.	3. Capacidad de reacción ante los cambios y hacer magia con lo que tenemos para cumplir las metas	3. Maximización de recursos





Cuadro 24 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Un trabajo coordinado que permita que surjan las mejores expectativas	1. Coaching: Interviniendo en los distintos archivos de gestión para capacitar y desarrollar técnicas para organizarlos.	Con la aplicación de la comunicación asertiva, haciendo énfasis en la escucha, que permita generar soluciones que nos lleven a alcanzar los objetivos individuales, departamentales e institucionales, logrando de esta manera un proceso de mejora continua	1. Tener un manejo efectivo del personal y los recursos.	1. Capacitación
2. Planeamiento para lograr las metas y objetivos de la institución	2. Estilos y estrategias de negociación: Determinado de manera interactiva, con las distintas unidades la satisfacción de las necesidades mutuas y el cumplimiento de metas.		2. Esencial escuchar a los usuarios para satisfacer las necesidades según la capacidad de la Institución.	2. Trabajo en equipo
3. Talleres de trabajo en los departamentos	3. Liderazgo auto liderazgo y trabajo en equipo: Potenciando la unidad o archivo dentro de la organización.		3. Retención de Talento.	3. Planeación
4. Atacar los problemas y no las personas	4. Dirección de personal y reuniones: Generando coordinación con CISED y otras comisiones y órganos del ente para el cumplimiento de objetivos.		4. Trabajo en equipo para motivación del personal de la Organización.	4. Actividades de desarrollo organizacional



Cuadro 25 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Como el Archivo Central es el líder de los archivos de gestión debe desarrollar esas competencias	1. Porque en cualquier organización se requieren desarrollar las habilidades gerenciales.	En general, en todas las organizaciones deben existir planes para el desarrollo del dichas competencias , desarrollando estos como un proceso continuo	1. Hay un compromiso continuo de la Administración.	1. Hay deficiencias
2. Si existe apertura del personal a la innovación	2. Porque hay un marco legal que exige tener muchos conocimientos para los que lideran los archivos centrales y de gestión.		2. Porque nuestro insumo principal es la información y debe estar accesible para consulta.	2. Hay equipo de trabajo
3. Que las personas actúen por convicción y no por coacción	3. Para integrar el sistema institucional de archivos.		3. Para un mejor trato humano y porque es el campo de acción.	3. Deseos de mejora



Cuadro 26 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 1 Orientada hacia coordinadores y jefes

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>
1. Recurso Humano: La parte de liderazgo (habilidades blandas)	En definitiva, las áreas que debería crecer en la organización en materia de competencias gerenciales serían las de jerarquías, administración mandos medios y colaboradores departamentales	1. Rotación de personal.	1. Gestión del recurso humano
2. Una comunicación asertiva tomar decisiones en consenso y no autoritariamente	Debe haber un mayor patrocinio de parte de las jerarquías que permita el desarrollo adecuado de las actividades archivísticas, muy necesarias para la organización.	2. Falta de profesionales en la materia.	2. Liderazgo
3. Capacitación en la administración del cambio	Se debe dar un nivel estratégico a las actividades archivísticas	3. Identificación del área de archivo a nivel estratégico.	3. Clima organizacional



Cuadro 27 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 1 orientada hacia coordinadores y jefes

<b>Competencia gerencial analizada</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>	<b>Total de votos</b>
1. Administración del cambio			2	1		3
2. Comportamiento humano	2	1	1		1	5
3. Coaching				1		1
4. Dirección de personal y de reuniones	2			1	2	5
5. Estilos y estrategias de negociación	2			3	1	6
6. Liderazgo y auto liderazgo		5	3		1	9
7. Relación del liderazgo y el trabajo en equipo	1	1		1		3
8. Resolución de conflictos	1				2	3



Cuadro 28 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 2 Orientada al usuario

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. El encargado del archivo es un administrador de la información	1. Se dirige al Talento Humano	1. Porque en un archivo se recopila toda información de la organización y es fundamental, que se tenga la capacidad de relacionarse con todos los miembros de la organización y con las Gerencias. Ello, en función de la experiencia que con el paso del tiempo se va adquiriendo por parte del recurso humano. Por las funciones a ejecutar por los Archivistas tales como el presupuesto, se entiende que los mismos deben de realizar o ejecutar competencias gerenciales. Lo antes mencionado siempre que las directrices que se les brinde por parte de las Gerencias, se enfoquen en brindar un buen producto final.	1. Porque van a ser de gran ayuda, somos intermediarios entre la información y los usuarios. Porque fortalecen los servicios y productos que ofrece el archivo y el archivista como profesional.	1. Para ofrecer un servicio de calidad y para satisfacer o exceder las expectativas del cliente
2. El encargado debe brindar un servicio de calidad al usuario	2. Se trabaja en equipo	2. Todos los temas indicados en la temática tienen que ver con la democracia. Toda vez que hay que brindar un buen servicio ya que, es el trato que todos esperamos recibir al momento de hacer alguna solicitud, ya que todos estamos a ambos lados del mostrador siendo prestatarios de un servicio y receptores de un servicio.	2. Agregan valor al servicio y a la profesión.	2. El equipo de trabajo debe estar comprometido con el objetivo del archivo.
3. El encargado del archivo debe ocuparse de la parte administrativa procurando obtener los recursos	3. Se toman decisiones, planificación estratégica, calidad de servicio, administración de	3. Debe haber un equilibrio en la parte académica inculcando a las nuevas generaciones que deben de esforzarse y comprometerse en labores propias de la profesión y no solo en la parte gerencial.	3. Posición estratégica del profesional y del archivo a institucional y fuera de él. Mayor reconocimiento.	3. Propiciar la mejora continua y retroalimentación.



necesarios para brindar servicios de calidad	activos intangibles y aplicación de la ética			
--	--	--	--	--



Cuadro 29 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 2 Orientada al usuario

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>
1. Dar acceso a la información, siempre y cuando no exista alguna restricción	1. Participación activa en el plan estratégico, políticas institucionales y transparencia administrativa	1. Con la planeación anual tanto de las tareas a realizar como con presupuesto.	1. En la toma de decisiones	1. Existencia de normativa conexas
2. Brindar un servicio al cliente que brinde satisfacción	2. Realización de diagnósticos institucionales y capacitar al talento humano en estas áreas.	2. En la atención de usuarios internos y externos.	2. Atención de los usuarios.	2. Necesario personal capacitado
3. Establecimiento de procedimientos para la gestión de la información	3. Establecimiento de mecanismos de implementación y control	3. Con la capacitación en cada uno de los tópicos enfocándonos en la normativa vigente.	3. Diseño y administración de sistemas de información.	3. Reconocer aptitudes del equipo de trabajo
4. Mantener la integridad de la información custodiada	4. Documentación de procesos (mejores prácticas)	4. Proyectar la transparencia a los documentos ello en función de los roles dados a cada funcionario, Gerencia o público en general.	4. En la comunicación asertiva, resolución de conflictos.	4. Crear canales de comunicación



Cuadro 30 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 2 Orientada al usuario

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
<b>Razonamientos positivos</b>				
1. Existen procedimientos	1. El archivo está consolidado y reconocimiento institucional	1. Toda organización debería permitir la posibilidad de que se desarrollen estas competencias de manera óptima, pero mucho de ello depende de los Jerarcas, estilos de administración y de los obstáculos que se presenten a los Archivistas ya que de ellos dependerá que la labor sea fácil o difícil de ejecutar.	1. Sin importar el tipo de institución, características o tamaño e independientemente del ambiente laboral se considera que cualquier sitio es óptimo para desarrollar las competencias.	1. Se fomenta el trabajo en equipo
2. Existencia de una política de calidad que permite la mejora continua	2. Lograr la certificación en la gestión de la calidad en el Archivo Institucional, para que sea ejemplo y se socialice al resto de las instancias.	2. Sí, porque mi institución fomenta valores y oportunidades pensando siempre en la posición del usuario.		2. Canales de comunicación, abrir espacios para llenar necesidades de los usuarios
3. Se brinda capacitación en servicio al cliente	3. Proyección de la Unidad de información como modelo a seguir para el resto de la unidades ejecutoras	3. Sí, porque hay información y procedimientos definidos, los cuales deben ser de conocimiento de los miembros de la organización por ello, se realizan programas de capacitación a fin de masificar dichos conocimientos a la mayor cantidad de funcionarios.		3. Política de orientación y atención al usuario
<b>Razonamientos negativos del grupo 1</b>				
1. Complejidad de la Institución	2. Falta de recursos	3. Multiplicidad de tareas para una sola persona		



Cuadro 31 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 2 Orientada al usuario

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>
1. Asignación de recursos	1. Consolidación de los sistemas de gestión documentos electrónicos	1. Mayor cobertura, llegando a todos por igual.	1. Debería valorarse más la labor archivística y los servicios del archivo, como parte fundamental para el alcance de objetivos estratégicos de la organización.	1. La misión y visión de la organización no está orientada a un usuario final.
2. Trabajo en equipo	2. Establecer indicadores de calidad de servicio	2. Mejoras en servicio al cliente y rendición de cuentas.	2. El tipo de comunicación, desarrollar talleres donde los participantes interactúen para desarrollar comunicación asertiva no solo en puestos gerenciales, sino en todos los funcionarios.	2. No se propician espacios de comunicación.
3. Capacitación en servicio al cliente	3. Atención al usuario con inteligencia emocional	3. Planificación y alianzas estratégicas con otros Archivos.		
		4. Formación y capacitación permanente.		



Cuadro 32 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 2 orientada al usuario

<b>Competencia gerencial analizada</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>	<b>Total de votos</b>
1. Democracia						
2. Ética y valores	1		2	3		6
3. Gestión de la información	2	1				3
4. Integridad			1		1	2
5. Orientación al trabajo en equipo		1				1
6. Servicio al cliente	4	2	1	1	2	10
7. Técnicas verbales de comunicación asertiva		1		1	2	4
8. Transparencia y rendición de cuentas				1		1



Cuadro 33 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 3 Orientada a las personas en general

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Una competencia gerencial tener relaciones interpersonales.	1. Debido a que los encargados de archivo tienen labores de jefatura se requiere	1. Para posicionar al archivo.	1. Porque el trabajo se basa en servicio a usuarios	1. Para administrar adecuadamente todas las labores del archivo y contribuir en la resolución de conflictos, tanto a nivel interno como externo
2. Hay que trabajar conjuntamente	2. Tener destrezas gerenciales, esto por cuanto la academia no las enseña.	2. Agregar valor.	2. Uno siempre interactúa con colaboradores a los que hay que dirigir	2. Permiten delegar responsabilidades de manera adecuada y eficiente y permiten aportar conocimientos a la cultura organizacional para el crecimiento general de la organización
3. liderazgo.	3. Además, se atiende una variedad de clientes internos y externos a los cuales se les debe dar respuesta y todos son diferentes.	3. Obtener mejores resultados	3. Los elementos de las lecturas son aplicables a la administración	3. Facilitan las relaciones de los archivistas con el resto de la institución como seres integrales que son, fomentan la habilidad de motivación y manejo de equipos de trabajos para evitar la resistencia al cambio y mantener la cohesión de los grupos



Cuadro 34 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 3 Orientada a las personas en general

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Tener una mente abierta	1. La asertividad, inteligencia emocional y escucha como una herramienta de negociación	1. Iniciativa, liderazgo, buena comunicación.	1. Mediante capacitación y formación continua	1. Fomentando el trabajo en equipo
2. Generar una cooperación	2. Comunicación y pensamiento analítico como herramienta para atender usuarios	2. Consciencia individual y colectiva de las competencias.	2. Con el ejemplo de los colaboradores	2. Reforzando las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo
3. Concientizar en no solo en lo que se puede mejorar o hacer sino también en lo que se puede obtener, los beneficios a nivel de personal y organización.	3. Trabajo equipo es un eje estratégico para clima organizacional	3. Todas en diferentes momentos: negociación, inteligencia emocional.	3. Reuniones entre personal para retroalimentar oportunidades de mejora y potencializar las competencias orientadas a las personas	3. Realizando talleres de integración
4. Conformando equipos de trabajo dentro de la organización para que analicen, prueben y se encarguen de dar a conocer a sus mismos compañeros las buenas practicas organizacionales que benefician al recurso humano y a la empresa u organización como tal.	4. Realizar programas de capacitación para disminuir la resistencia al cambio y así promover la mejora continua	4. Influir en el clima organizacional, resistencia al cambio.		4. Fomentando la resolución de conflictos, enfocándose en la gestión de la calidad, la eficiencia y la eficacia en el servicio al cliente, así como en el fomento de la inteligencia emocional



Cuadro 35 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 3 Orientada a las personas en general

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Cumplimiento de normativas	1. Para cumplimiento objetivos institucionales	1. Depende de cada uno, para lograr un valor agregado desde los archivos y ser un factor de cambio.	1. Es necesario en toda organización independientemente de que la organización reúna las competencias óptimas, deben ser mejoradas	1. Porque es el lugar donde se pasa más cantidad de tiempo
2. Interactuar aunque las circunstancias no sean óptimas	2. Dar servicios con calidad y excelencia a los usuarios internos y externos		2. Que las personas estemos conscientes de que son necesarias y estar con esa convicción para aplicarlas	2. Porque existen personas con muchas diferencias generacionales
3. Ser más eficientes	3. Para la toma de decisiones oportuna		3. Porque todo ha ido evolucionando con las nuevas generaciones	3. Porque se da el servicio de atención a usuarios, del que depende el éxito general de la organización



Cuadro 36 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 2 Orientada a las personas en general

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>
1. Cultura organizacional	1. Compromiso de las jerarquías	1. En potenciar el recurso humano con esas competencias	1. Fomentar la comunicación asertiva y la escucha, para trabajar en la resistencia al cambio
2. Cambiar actitudes	2. Seguimiento y control a los planes de desarrollo humano en que motiven al funcionario y que esto impacte al público en general	2. Crear una empatía y sintonía de pensamiento entre jefes y colaboradores	2. Fomentar la integración de los equipos en los diferentes procesos de la organización
3. Hay que serse necesario, en cuanto los servicios podemos ofrecer a los usuarios	3. Promoción de habilidades blandas.	3. Que la política o estrategia institucional sea acorde con las competencias de cada unidad de trabajo	3. Fomentar la inteligencia emocional porque de eso depende el servicio a los usuarios y el resto de relaciones entre los compañeros de trabajo



Cuadro 37 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 2 orientada a las personas en general

Competencia gerencial analizada	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Total de votos
1. Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva	1				1	2
2. Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional	1	1	1			3
3. Escucha		4	1			5
4. Inteligencia emocional	1	1	1	6		9
5. Las resistencias al cambio y el manejo del estrés					1	1
6. Pensamiento analítico y reflexivo	1	1	1		1	4
7. Relaciones humanas e interpersonales			1		2	3
8. Trabajo en equipo	2		1		2	5



Cuadro 38 Importancia de que las personas que laboran en archivos centrales y de gestión desarrollen competencias gerenciales, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Líder de un sistema institucional que requiere la administración de diversos recursos.	1. Divulgar el archivo a nivel de institución ante las autoridades superiores y funcionarios	1. Funciones que asume un encargado del Archivo Central o un funcionario del Archivo Central o archivos especializados	1. Porque se trabaja con personas y se requiere conocimientos para manejar el personal	1. Brindar servicios de calidad, mejora continua
2. Necesidad de trabajo interdisciplinario con el fin de brindar un mayor desarrollo a la institución, son instrumentos que permiten mejorar la labor archivística	2. Depende de las clasificaciones de archivo de las diferentes la instituciones de la administración publica	2. Planificación, el archivo trabaja en conjunto con toda la organización y debe forma parte de los planes estratégicos de la organización ya que la gestión de la información es un asunto transversal en la institucional	2. Es necesario planificar y ejecutar presupuestos en las unidades en las que se trabaja	2. Demanda institucional y social
3. Administrador de un derecho fundamental del acceso a la información	3. Desarrollo de gestión documental como digitalización, actividades, proyectos etc.	3. El talento humano debe ser un elemento incorporado ya que el encargado del Archivo Central generalmente tiene personal a cargo y requiere que se encuentre bien capacitado, además deben reforzarse habilidades blandas como la comunicación asertiva	3. Porque es una deficiencia en el plan de estudio de la carrera y en la oferta de capacitaciones.	3. Mayor competitividad hacia cambios



Cuadro 39 Cómo aplicar en el lugar de trabajo las competencias que se analizan, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
1. Planificación estratégica: lograr incluir en todos la organización una correcta gestión documental, con el fin de consolidar el posicionamiento institucional de la Archivística	1. Se llega a la conclusión de que las unidades de trabajo de los integrantes del grupo, son diferentes, sin embargo se inicia que la competencia principal es la planificación estratégica, de ella va a depender el planeamiento de metas objetivos actividades etc.	1. La gestión de proyectos es vital para justificar las propuestas de trabajo para cubrir necesidades específicas en materia de gestión documental	1. En la planificación de metas, planes de trabajo, elaboración de presupuestos, justificación de metas	1. Buena atención al cliente en tiempo y calidad
2. Recurso Humano: Capacitación continua y actualización en diferentes áreas. Lograr un liderazgo con el fin de comunicar y coordinar las diversas tareas de la gestión documental. Fomentar el talento humano con el fin de motivar y mejorar las labores con el trabajo en equipo.	2. Aplicar la normativa de control interno	2. La planificación estratégica favorece la eficiencia, eficacia y la adecuada gestión de los archivos	2. En la asignación de metas según las habilidades del recurso humano	2. Proyección del Archivo
3. Presupuesto: Justificación correcta de las necesidades de cada archivo, aplicando	3. Proyectos de gestión documental, conservación y difusión, digitalización,	3. Además la gestión de proyectos se aplica en los trabajos multidisciplinarios	3. Es la forma de posicionarse en la institución,	3. Administración efectiva de los recursos



metodologías técnicas correctas con el fin de lograr el proyecto planteado.	automatización de sistema de gestión electrónicos documentos de archivo	que se emprenden en una institución, debido a que en los proyectos de gestión documental intervienen diversas unidades.	promover proyectos y cumplir las metas institucionales no sólo de la unidad donde se labora.	
4. Contratación administrativa: aplicación de herramientas de contratación, realización de análisis técnicos, estudios de mercado.	4. Gestión de calidad implementando un sistema de gestión documental mejoramos el servicio	4. Gestión de la calidad que permita aumentar los estándares de calidad en materia de atención al usuario, conservación de los documentos y fiscalización del sistema archivística institucional		4. Innovación y apertura de los servicios y productos que ofrece el archivo



Cuadro 40 Razones por las cuales las organizaciones son sitios óptimos para desarrollar competencias gerenciales, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 4	Grupo 5
1. Debido a que todos los procesos requieren de una coordinación correcta con el fin de evitar demoras y mantener la continuidad de los trámites	1. La gestión documental es transversal a todas las funciones de la organización	1. Porque hay interés institucional en la ejecución de estas competencias	1. Necesidad de la institución
2. Debido a que se cuenta con las condiciones para aprovechar las competencias	2. Los servicios profesionales del archivo son fundamentales para la toma de decisiones, acceso transparencia	2. Para desarrollar al personal con los conocimientos teóricos y prácticos de competencias gerenciales	2. Es un trabajo de equipo para alcanzar objetivos
3. Porque existen recursos aprovechables, debido al desarrollo del talento humano disponible	3. Formación de equipos interdisciplinarios	3. Si porque se requiere conocimiento para la implementación de proyectos institucionales que reafirman o desarrollan la gestión de la calidad, etc.	3. Mejora continua



Cuadro 41 Áreas en que debería crecer y debería cambiar en la organización, Temática 4 Orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 5</b>
1. Mayor involucramiento y verdadero análisis del control interno	1. Posicionamiento de Archivo Central en la estructura organizacional	1. Simplificar la resolución de los proyectos	1. Falta de planificación estratégica
2. Mejoramiento de la cultura organizacional, definición correcta de competencias	2. Decisiones políticas de la administración superior	2. Deficiencias en sobre los criterios de selección de recurso humano, se carece de herramientas porque el Archivista es profesional en el área técnica, debe capacitarse al personal de archivos en la materia	2. Falta de recursos humanos
3. Concientizar a todos los niveles bajos, medios y altos la importancia las competencias administrativas para lograr equidad	3. Actitud de los Encargados del Archivo	3. Dotar de recursos económicos suficientes en los archivos a través de una adecuada gestión de los presupuestos	3. Adaptación al cambio



Cuadro 42 Competencias gerenciales más importantes para los grupos que analizaron la temática 4 orientada a capacidades gerenciales “duras” o “técnicas” no consideradas en la Archivística

<b>Competencia gerencial analizada</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>	<b>Total de votos</b>
1. Administración de recursos humanos (talento humano)	4			1	2	7
2. Contabilidad, presupuestos y administración financiera	1			1	1	3
3. Contratación administrativa		1				1
4. Control interno						0
5. Desarrollo de proyectos			2	1		3
6. Gestión de calidad			1			1
7. Gestión de procesos	1	1		1	2	5
8. Planificación estratégica	1	5	2	3	2	13



Cuadro 43 Resumen de elección de competencias blandas y duras por parte de los participantes de los veinte grupos de trabajo

Competencia	Cantidad de votos	Temática
Democracia	0	2
Control interno	0	4
Coaching	1	1
Orientación al trabajo en equipo	1	2
Transparencia y rendición de cuentas	1	2
Las resistencias al cambio y el manejo del estrés	1	3
Contratación administrativa	1	4
Gestión de calidad	1	4
Integridad	2	2
Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva	2	3
Administración del cambio	3	1
Relación del liderazgo y el trabajo en equipo	3	1
Resolución de conflictos	3	1
Gestión de la información	3	2
Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional	3	3
Relaciones humanas e interpersonales	3	3
Contabilidad, presupuestos y administración financiera	3	4
Desarrollo de proyectos	3	4
Técnicas verbales de comunicación asertiva	4	2
Pensamiento analítico y reflexivo	4	3
Comportamiento humano	5	1
Dirección de personal y de reuniones	5	1
Escucha	5	3
Trabajo en equipo	5	3
Gestión de procesos	5	4
Estilos y estrategias de negociación	6	1
Ética y valores	6	2
Administración de recursos humanos (talento humano)	7	4
Liderazgo y auto liderazgo	9	1
Servicio al cliente	9	2
Inteligencia emocional	9	3
Planificación estratégica	13	4



## IV. Conclusiones

### Cuestionario individual

El cuestionario individual fue cumplimentado por 144 personas que laboran en 79 instituciones y empresas; de las cuales 9 son ministerios y 15 municipalidades, con una pequeña participación de empresas privadas.

El 67,36% de las personas laboran en archivos centrales y el 8,33% en archivos de gestión; por lo que se puede decir 109 participantes del XXX Congreso Archivístico Nacional tiene relación directa con estas unidades administrativas en las instituciones e empresas.

De las personas que cumplimentaron el cuestionario; el 64% tienen entre 4 y más años de laborar en las unidades administrativas que indicaron en la pregunta 2; lo cual demuestra estabilidad laboral en los archivos centrales y de gestión (aproximadamente 92 personas).

El 75% (108 personas) poseen formación universitaria en archivística; aspecto que coincide con la cantidad de personas que laboran en archivos. Esto demuestra una importante cobertura de profesionales ubicados en archivos centrales y de gestión.

Esos profesionales cuentan con grados académicos de bachiller, licenciatura, maestría y doctorado en un 59,54% (86 personas); lo cual también demuestra que en los archivos centrales y de gestión existen personas con formación archivística.

Asimismo, se destaca que 36 personas indicaron no poseer formación o conocimiento en archivística, sin embargo, 70 personas (48,61%) poseen formación en áreas de la Administración. En las páginas 15-17 se pueden observar las diferentes formaciones que la población participante del cuestionario, indicó a la pregunta 6 sobre formación en un campo diferente a la Archivística.

Por otro lado, ante la pregunta sobre si se ha recibido algún tipo de capacitación en el área de la administración; 109 personas (75,69%) indicaron haber recibido alguna capacitación en el área de administración. Si se compara este resultado con las 108 personas que indicaron tener formación universitaria en Archivística, se puede suponer que esta población ha tenido acceso a conocimiento en algún tema relacionado con la ciencia de la Administración.



Se destaca la gran cantidad de personas que han recibido algún tipo de capacitación en clima organizacional (73 personas) y control interno (70 personas); temas que presentan los mayores porcentajes.



Asimismo, es importante resaltar que una gran porción de participantes han recibido capacitación en temas como: inteligencia emocional; principios y funciones de la administración; y planificación estratégica; con una participación entre 50 y 53 personas (ver cuadro 6 y gráfico 6). En el caso de estas dos últimas, se puede considerar como habilidades blandas para aquellas personas que poseen formación universitaria en Archivística.

El tema que menor ha sido abordado por medio de capacitación es en “Publicidad y promoción”. Si se considera que los archivos están a disposición de la ciudadanía, se nota una falta de conocimiento para implementar estrategias de difusión de esas unidades administrativas en las instituciones públicas y en el sector privado, que participaron del XXX Congreso Archivístico Nacional.

Es importante destacar que el tema de “Control interno” está altamente presente en la capacitación que los participantes del congreso han recibido, sin embargo, no sucede lo mismo con la “Planificación estratégica”; lo cual puede ser un sinónimo de impacto negativo en la gestión documental a nivel transversal en cualquier organización, sea pública o privada; pues al parecer no se está considerando como un aspecto que puede mejorar el control interno.

También se destaca que los conocimientos en las habilidades detalladas en puntos anteriores se obtuvieron, principalmente, por medio de actividades gratuitas promovidas por la institución o empresa en la que laboran (50%, 72 personas). En segundo lugar, se destaca que la capacitación fue obtenida gracias al financiamiento por parte de la institución o empresa (37,50%, 54 personas); y en tercer lugar por medio del propio financiamiento (27,08%, 39 personas). Estos datos demuestran que las personas tienen un interés por parte de las personas que cumplimentaron el cuestionario, por adquirir conocimientos en diversas habilidades o competencias blandas.

Un dato importante, es que 35 personas (24,31%) aprovechan las actividades gratuitas promovidas por colegios profesionales u otras empresas o instituciones; aspecto que podría tomarse en cuenta al momento de elaborar el plan de capacitación externa dirigido al Sistema Nacional de Archivos.

Otro aspecto que debe ser analizado al momento de elaborar el plan de capacitación; es el hecho de que 67 personas (53,47%) no tienen clara la definición de “Competencias gerenciales”; existiendo confusión con las destrezas técnicas o habilidades duras.

El 99,31% (143 personas) de las respuestas al cuestionario, indicaron que es importante que los encargados de archivos centrales deben desarrollar competencias gerenciales; lo cual demuestra el interés de las personas por esta



temática; siendo que el 99,31% (143 personas) indicaron que participarían en las capacitaciones que eventualmente el Archivo Nacional promueva.

En las preguntas 12, 13, 14, 15, 16 y 17 del cuestionario se solicitó a las personas establecer un valor entre 1 y 10, donde 1 es el de menor importancia y 10 el de mayor importancia; a las siguientes habilidades o competencias gerenciales:

- Clima organizacional
- Comportamiento humano y ético
- Dirección de personal y liderazgo
- Habilidades comunicacionales
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

Los resultados a cada pregunta se pueden observar en el desarrollo del presente documento. Lo importante de destacar es que las personas consideraron como la opción más importante el “Trabajo en equipo” (113 personas) y en similar importancia las “Habilidades comunicacionales” (101 personas) y el “Comportamiento humano y ético” (100 personas)

En las preguntas 18, 19, 20, y 21, se solicitó a las personas establecer un valor entre 1 y 5, donde 1 es el de menor importancia y 5 el de mayor importancia; a las siguientes etapas del proceso administrativo:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Los resultados a cada pregunta se pueden observar en el desarrollo del presente documento. Sin embargo, se destaca que la opción que se consideró como más importante es “Planificar” (129 personas). También se destaca que la población consultante, eligió el nivel de importancia de acuerdo con el orden en que se deben ejecutar las etapas consultadas, tal y como lo establece la ciencia de la Administración

Por otro lado, los participantes prefieren los cursos (111 personas) como tipo de actividad de capacitación, seguido de los talleres (105 personas) y los seminarios (84 personas). Los foros, los conversatorios y las mesas redondas son los tipos menos gustados por las personas. En este sentido, no es casualidad que las personas eligieran la modalidad presencial y virtual (bimodal) como la preferida para acceder al conocimiento por medio de cursos, talleres o seminarios (72 personas, 50%). La modalidad virtual solamente fue elegida por 4 personas (2,78%).



## Trabajo en grupos

Los 20 grupos consideraron que es importante que se desarrollen competencias gerenciales en las personas que laboran en archivos centrales y de gestión. Algunos de los razonamientos que se brindaron son:

- La formación integral e interdisciplinaria de los profesionales, y porque el plan de la carrera de Archivística no considera las habilidades blandas.
- Mayor reconocimiento a nivel estratégico, tanto en la proyección profesional de los jefes o encargados de los archivos y demás personal que labora en esas unidades, como en el posicionamiento del Archivo Central a nivel institucional o empresarial; máxime que el encargado del Archivo Central es un administrador de la información; que debe brindar un servicio de calidad al usuario; ocuparse de la parte administrativa procurando los recursos necesarios para brindar el servicio; dirige talento humano; toma decisiones; entre otros.
- Distribución y control de cargas de trabajo del personal que labora en los archivos, ya que se trabaja en equipo y se deben delegar responsabilidades de manera adecuada y eficiente. También se requiere el trabajo interdisciplinario y que exista un buen clima organizacional.
- Fortalecer los servicios y productos que ofrece el archivo y el archivista, identificando las necesidades de los usuarios o clientes, para la maximización de recursos y brindar servicios de calidad.
- Desarrollo de gestión documental como la digitalización.

Asimismo, el 100% de los grupos detallaron algunas ideas de cómo se aplicaría en las instituciones o empresas las competencias gerenciales que se analizaron; destacándose las siguientes:

- Talleres de trabajo en las áreas de la institución e empresa; así como capacitar a los archivos de gestión y desarrollar técnicas para su organización.
- Conformar equipos de trabajo dentro de las organizaciones para que se analicen, prueben y se encarguen de dar a conocer las buenas prácticas organizacionales que benefician al recurso humano y la institución e empresa.
- Trabajo en equipo como eje estratégico para el clima organizacional y para generar cooperación y coordinación entre los diferentes actores de la gestión documental en las instituciones o empresas.
- Capacitación en asertividad, inteligencia emocional, escucha, pensamiento analítico, resistencia al cambio, iniciativa, liderazgo, negociación, resolución de conflictos, entre otras competencias blandas. También en temas como planificación estratégica, contratación administrativa, gestión de calidad,



administración y gestión de proyectos, innovación y apertura de servicios y productos que ofrece el archivo;

- Participación activa en el plan estratégico, políticas institucionales, presupuesto anual, autoevaluaciones del sistema de control interno, y transparencia administrativa, con miras al logro de metas y objetivos institucionales e individuales.
- Proyectos de gestión documental, conservación y difusión, digitalización, automatización de sistemas.

De igual manera, los 20 grupos indicaron que su organización es un sitio óptimo para desarrollar las competencias gerenciales, y algunas de las razones son:

- El Archivo Central debe desarrollar competencias gerenciales como líder de los archivos en las instituciones, a fin de que integre el sistema institucional de archivos.
- El marco legal exige tener muchos conocimientos para los que lideran archivos centrales y de gestión. Además de la existencia de procedimientos que se deben cumplir
- La gestión documental es transversal a todas las funciones de la organización, por lo que requiere que la proyección del Archivo Central a nivel institucional.
- Formación de equipos interdisciplinarios y las relaciones interpersonales en la actualidad donde existen diferencias generacionales.
- Lograr la certificación en la gestión de la calidad y desarrollar procesos de mejora continua.

Por otro lado, los grupos detallaron como áreas de crecimiento (los grupos 2, 3 y 4 omitieron la respuesta):

- En competencias gerenciales como la gestión del recurso humano; comunicación asertiva; toma de decisiones; administración del cambio; trabajo en equipo; comunicación; liderazgo; inteligencia emocional; entre otras.
- Potenciar el recurso humano a fin de evitar la rotación de personal; así como la asignación de recursos económicos. Esto puede contribuir a tener un buen clima y cultura organizacional.
- Simplificar la resolución de los proyectos y la consolidación de los sistemas de gestión de documentos electrónicos.
- Establecimiento de indicadores de calidad de servicio.
- Se debe poner atención al servicio al cliente y a la falta de profesionales en archivística.

Es importante destacar que todos los grupos, independientemente de la pregunta, indicaron que es necesario el posicionamiento del Archivo Central en las instituciones.



Finalmente, el gráfico 19 desglosa el resumen de las votaciones de las diferentes competencias analizadas en las 4 temáticas que trabajaron los 20 equipos, en donde se destaca la “Planificación Estratégica” como la principal habilidad que 13 personas requieren con mayor necesidad.

En segundo lugar y en un nivel similar de prioridad (9 personas por cada habilidad) se encuentran las competencias: Inteligencia emocional; Servicio al cliente; y Liderazgo y auto liderazgo.

Como tercer puesto se destacan las competencias de Administración del talento humano; Ética y valores; Estilos y estrategias de negociación; Gestión por procesos; Trabajo en equipo; Escucha; Dirección de personal y de reuniones; Comportamiento humano. Estas habilidades fueron votadas por 7, 6 y 5 personas.

Las menores competencias elegidas fueron:

- Con cero votos: Democracia y Control interno.
- Con 1 voto cada una: Coaching; Orientación al trabajo en equipo; Transparencia y rendición de cuentas; Las resistencias al cambio y el manejo del estrés; Contratación administrativa; y Gestión de la calidad.
- Con 2 votos cada una: Integridad; y Asertividad, agresividad y pasividad y comunicación asertiva;
- Con 3 votos cada una: Administración del cambio; Relación del liderazgo y el trabajo en equipo; Resolución de conflictos; Gestión de la información; Clima organizacional y el papel de la cultura organizacional; Relaciones humanas e interpersonales; Contabilidad, presupuestos y administración financiera; y Desarrollo de proyectos



ISBN: 978-9968-690-09-6

