

---

---

**Proyecto:**  
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el fortalecimiento  
de la formación continua del Personal no-docente de la UdelaR

---

---

*Formas de organización del  
trabajo de los funcionarios no docentes  
de la Universidad de la República.*

Informe Preliminar  
Abril 2004.

Francisco Pucci

Pablo Hein

---

Departamento de Sociología

-----

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de la República

---

## **Introducción**

Este trabajo se enmarca en el Proyecto “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el marco del desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la formación continua del Personal No Docente de la UDELAR”, promovido por la Dirección General de Personal y la Unidad de Capacitación de la Universidad de la República. En este ámbito, se conformó, en el año 2003, un equipo multidisciplinario integrado por la Facultad de Ciencias Económicas, la cátedra de Psicología Laboral de la Facultad de Psicología y el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, cuyo objetivo fue la elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los funcionarios universitarios.

El presente trabajo pretende continuar el análisis de la situación laboral y de las necesidades de capacitación de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República que se inició con el análisis del I Censo de Funcionarios No-Docentes de la Universidad realizado en el año 2000 y que se continuó con la presentación de dos informes sobre los resultados de la Encuesta a los funcionarios no docentes realizada en noviembre-diciembre del año 2003.

En el primer informe de la Encuesta se presentó un análisis de temas vinculados específicamente a la capacitación, como son la composición de la demanda de capacitación, la participación en los cursos de formación, la relación entre capacitación y organización del trabajo, capacitación y desempeño laboral, sus consecuencias en términos de autonomía individual y satisfacción en el trabajo y la relación entre autoridad y capacitación. En el segundo Informe se abordaron temas vinculados a la trayectoria laboral de los funcionarios universitarios, mecanismos de ascenso, evaluación de desempeño y remuneraciones, partiendo del supuesto de que son aspectos

de la situación laboral de los funcionarios universitarios que tienen una vinculación directa o indirecta con la capacitación.

Los resultados que se presentan a continuación continúan los análisis de la encuesta, abordando temas vinculados a la organización del trabajo, la planificación de tareas, el acceso a la información institucional y el clima de trabajo de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República. Estas dimensiones son relevantes en la medida en que pueden determinar que los procesos de trabajo incorporen en mayor o menor medida los resultados de las políticas de capacitación que se implementan en la institución. Estas políticas se desarrollan en un marco organizativo y en un contexto de relaciones humanas específico, cuya configuración puede determinar diferencias en el impacto y en la eficacia que pueden tener los esfuerzos de mejoramiento de la capacitación y los procesos de profesionalización de los funcionarios no-docentes.

## 1) Transformaciones en los modelos de organización del trabajo.

La primera tarea que nos proponemos será intentar caracterizar las formas de organización de trabajo que se desarrollan en el marco de las actividades laborales de los funcionarios universitarios. Para ello, primero debemos hacer una breve y esquemática síntesis de los conceptos teóricos y de los debates que se han desarrollado en el marco de la Sociología del Trabajo en torno a este tema. Estos elementos conceptuales serán utilizados como guías y orientadores del análisis de los datos que surgen de la encuesta.

Touraine <sup>1</sup> distingue tres grandes etapas vinculadas al desarrollo técnico y a la evolución de los procesos de trabajo. En la primer fase, el obrero calificado controla en forma autónoma el proceso de trabajo, dominando todas las etapas de producción. En la segunda fase, predomina la organización centralizada del trabajo en grandes series, en las cuales se produce una descomposición del trabajo en múltiples máquinas especializadas en una sola operación. El trabajador pierde la globalidad del proceso, su autonomía y su calificación, siendo apenas un apéndice de la máquina. Por último, en la tercer fase, se produce una recomposición del trabajo por la creciente automatización de la producción.

El pasaje de la primera a la segunda fase coincide con la implementación de la organización científica del trabajo, resultado de la aplicación de las ideas de Taylor a la producción industrial. El taylorismo va a sustituir el proceso productivo centrado en el desarrollo de las habilidades artesanales individuales, por una modalidad organizativa en la cual el trabajador se va a constituir en un engranaje más de la cadena de producción. La producción capitalista organizada bajo los principios tayloristas, ligada a la expansión de la tecnología de base mecánica y electromecánica, se va a caracterizar por una fuerte división técnica del trabajo, planificada y organizada por los mandos empresariales. La división del proceso de trabajo pasa por separar y parcelar sus tareas y atribuirles a diferentes trabajadores, tornándolos incapaces de acompañar cualquier proceso completo de producción. El parcelamiento y división de las tareas permite al

---

<sup>1</sup> Touraine, A. (1955) *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. París. CNRS.

capitalista abaratar los costos de mano de obra, en la medida en que puede pagar la cantidad exacta de habilidad y esfuerzo que cada tarea requiere. La fuerza de trabajo puede ser comprada en forma más barata disociando las habilidades y capacidades que en la etapa artesanal se concentraban en el trabajador individual.

La división técnica del trabajo implica, por tanto, la destrucción sistemática de todas las habilidades de tipo artesanal y el nacimiento de nuevas ocupaciones y calificaciones evaluadas según criterios racionales. Al mismo tiempo, la división técnica del trabajo asegura al capitalista un control mucho más riguroso sobre el trabajador que el control derivado de mecanismos y reglamentos disciplinarios, debido a que ata directamente al trabajador al proceso de trabajo, impidiéndole cualquier tipo de actividad.

Para llevar adelante la centralización del proceso de trabajo, se deben controlar las decisiones que son tomadas en el mismo. Para ello, Taylor desarrolló tres principios, que deben guiar la moderna gerencia científica:

- 1) La gerencia tiene la responsabilidad de reunir todo el conocimiento tradicional que en el pasado fue poseído por los trabajadores, debiendo clasificar, sintetizar y reducir ese conocimiento en forma de reglas, leyes y fórmulas. Este primer principio se sustenta en la disociación del proceso de trabajo de las habilidades de los trabajadores.
  
- 2) Todo trabajo intelectual debe ser desplazado de la fábrica y colocado en la gerencia o administración. Este principio implica que todo conocimiento vinculado al trabajo debe ser desarrollado por la gerencia, dejando para los trabajadores solamente las funciones manuales de ejecución. Se le ha llamado principio de la separación entre las operaciones de concepción y las operaciones de ejecución.

3) La gerencia debe utilizar ese monopolio de conocimiento para controlar cada fase del proceso de trabajo, marcando con total precisión su modo de ejecución y el tiempo que requiere para ello.

Estos principios logran, desde la perspectiva de la gerencia científica del trabajo, una mayor racionalización y simplificación de los procesos de trabajo, asegurando un mejor rendimiento y una mayor homogeneización del trabajo fabril, lo que permite la utilización de mano de obra poco calificada en las tareas de producción. Esto lleva, según algunos autores <sup>2</sup>, a un degradamiento de la capacidad técnica del trabajador, rebajando los niveles históricos de calificación de la clase trabajadora en su conjunto.

Tal como lo plantea Coriat, <sup>3</sup> la gerencia científica del trabajo era más que la aplicación del razonamiento y de la planificación a la actividad industrial. El objetivo básico de la implantación del modelo taylorista de producción fue la destrucción sistemática del trabajo artesanal y de los gremios a través de los cuales se organizaban los trabajadores altamente calificados. El trabajador artesanal tenía un profundo conocimiento de su tarea, que sólo la compartía con un pequeño grupo de trabajadores, y detentaba el control global del proceso de trabajo, lo que le daba un poder de negociación relativamente grande frente al empresario tanto en relación a los salarios como al ritmo y a las condiciones en las cuales se desarrollaba el trabajo.

La implantación del taylorismo tuvo como objetivo económico y político la destrucción de los saberes artesanales y la sustitución de trabajadores altamente calificados por mano de obra descalificada, que sólo ejecutaba lo que había sido planificado por la gerencia. Al desposeer al trabajador de su conocimiento y trasladarlo a la gerencia, el taylorismo le daba al empresario un control mayor sobre el proceso de trabajo y la posibilidad de sustituir fácilmente a los trabajadores que no se adaptaban a la disciplina del trabajo. Por otra parte, más allá del control del proceso de trabajo, la parcelización del trabajo le permitía al empresario abaratar los costos de la producción.

---

<sup>2</sup> Braverman, H. "Labour and Monopoly Capital." Monthly Review, New York. 1970

<sup>3</sup> Coriat, Benjamin. "L'atelier et le chronometre". Paris, Ch. Bourgeois. 1979

Ford va a agregar dos componentes al modelo desarrollado por Taylor. En primer lugar, introduce la cadena de montaje en la producción en serie. Esta cadena es la que fija el ritmo de producción y permite un aprovechamiento óptimo del trabajo, sometiendo aún más al trabajador a los dictados de la gerencia. El otro componente fue un pacto social implícito establecido entre los empresarios y los trabajadores: a cambio de la descalificación del trabajador y de su sometimiento al empresario, este le debe asegurar salarios dignos y fuentes de trabajo, de manera de lograr niveles de vida relativamente decorosos para los trabajadores.

El modelo taylorista-fordista inspiró el desarrollo de la producción industrial de los países desarrollados desde fines del siglo pasado hasta los años 70. El modelo se trasladó también al sector de servicios, donde se organizó el trabajo a partir de los mismos principios desarrollados por Taylor, con las adaptaciones requeridas para cada actividad específica. En Latinoamérica, la producción industrial y los servicios se organizaron sobre los mismos principios, aunque en algunos casos, como en nuestro país, se conservaron vestigios de la producción artesanal. Esta forma de organización del trabajo también dio lugar a la formación de los sindicatos modernos, que nuclean a contingentes importantes de trabajadores que tenían condiciones de trabajo similares y que se organizaban y desarrollaban acciones colectivas (huelgas, manifestaciones, etc.) como único recurso de presión para negociar sus reivindicaciones frente a los empresarios.

La crisis del modelo taylorista-fordista se asocia a la agudización de la competencia en los mercados internacionales, que se produce en los años 70, y a la incapacidad de este modelo de dar cuenta de una demanda cada vez más exigente en términos de calidad y de variedad. Esta incapacidad se debe a los fundamentos que dieron origen al modelo. Variedad y calidad en el producto implican incorporar la inteligencia del trabajador al proceso productivo y hacer más flexible la organización del trabajo. La negación de estos elementos son componentes constitutivos centrales del modelo taylorista-fordista. Si la producción se piensa y se organiza exclusivamente desde la gerencia, el proceso productivo será necesariamente rígido y el trabajador

queda desligado de cualquier exigencia de calidad en relación al producto final, siempre y cuando cumpla con las tareas prescriptas.

Autores como Piore y Sabel <sup>4</sup> demostraron que el modelo taylorista no era la única posibilidad de organización de la producción industrial, y mostraron como en algunas zonas industriales de Europa se estaban desarrollando modelos alternativos, que recuperaban muchos procedimientos artesanales que el taylorismo había desplazado. La revolución científico tecnológica de los años 70 permite introducir la informática a los procesos productivos, lo que transforma la lógica de los procedimientos, permite programar los procesos y modifica el perfil de la mano de obra necesaria para estas nuevas tareas, aumentando las exigencias de calificación y de educación (por ej. capacidad de manejo de lenguajes abstractos).

Los nuevos modelos productivos que comienzan a desarrollarse están basados en la flexibilización del proceso productivo o flexibilidad interna, que implica un incremento de la participación de los trabajadores en la concepción y en la ejecución de las tareas (círculos de calidad) como mecanismo para aprovechar la experiencia y el conocimiento de los trabajadores, la capacidad de afrontar diferentes tareas rompiendo la secuencialización de procedimientos (polivalencia) de manera de poder afrontar demandas diversas y variables y la horizontalización de las relaciones jerárquicas, en la medida en que se prioriza el involucramiento del trabajador con las necesidades de calidad y eficiencia de la empresa en relación al control de operaciones previamente diseñadas. La flexibilización del proceso productivo apunta a aumentar la calidad y variedad de los productos, reintroduciendo la inteligencia y el conocimiento de los trabajadores en el proceso de trabajo.

Las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), inspiradas en muchos casos en los modelos japoneses de producción, comienzan a extenderse a la producción industrial, aunque el modelo taylorista no desaparece por completo. Más que la sustitución de un modelo por otro, se desarrollan una variedad de respuestas que

---

<sup>4</sup> Piore, M. y Sabel, Ch. "The Second Industrial Divide". New York, Basic Books. 1984



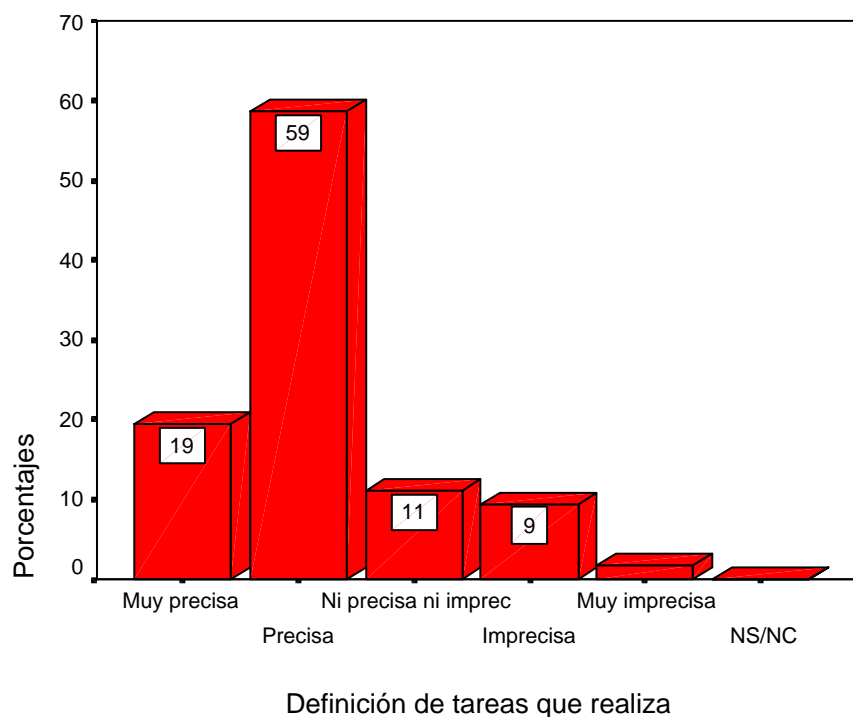
combinan de manera más o menos exitosa componentes de los dos modelos. Por otra parte, estos cambios tienen desarrollos diferentes según los países y las ramas de producción que se analicen.

## **2) La organización del trabajo en la Udelar.**

Estos desarrollos teóricos nos permiten abordar el análisis de los datos de la encuesta, intentando ver cuáles son las dimensiones determinantes de la organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República que nos permitan caracterizarla de acuerdo a los grandes lineamientos expuestos anteriormente. La idea central es que estos modelos nunca se dan de manera pura, sino que la configuración concreta de la organización del trabajo en una determinada empresa u organización tiene una combinación específica de componentes que lo acercan a uno u otro de los modelos expuestos.

Uno de los componentes centrales de la organización del trabajo está referido al grado de definición de las tareas que deben desarrollar los trabajadores en cada espacio de trabajo. Podríamos decir, en grandes trazos, que la organización taylorista fordista de producción se caracteriza por una definición precisa y detallada de los puestos de trabajo, en tanto las NFOT se caracterizan por un modelo polivalente, en el cual el trabajador debe resolver los desafíos laborales utilizando su capacidad, su inteligencia y su iniciativa.

**Cuadro 1**  
**Definición de tareas**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 1 nos muestra una organización del trabajo que, desde la perspectiva de los trabajadores, parece más cerca de un modelo de tipo taylorista. Más del 75% de los trabajadores consideran que las tareas de su sector están definidas de manera muy precisa o precisa, frente a un 10% que considera que las mismas no están claramente definidas.

**Cuadro 2**  
**Definición de tareas**  
**según nivel de conducción**

	Muy precisa	Precisa	Regular	Imprecis	Muy imprecis	NS/NC	Total
Operativo	18,7%	59,1%	11,2%	9,2%	1,8%		100,0%
Nivel 1	24,1%	56,2%	9,5%	9,2%	,7%	,3%	100,0%
Nivel 2	17,1%	57,3%	11,6%	12,1%	2,0%		100,0%
Nivel 3	20,8%	53,2%	13,0%	11,7%	1,3%		100,0%
Total	19,4%	58,6%	11,0%	9,3%	1,7%	,0%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos,  
capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

Los grados de definición de tareas no sufren cambios importantes en los niveles de conducción más altos de la organización. La tareas son definidas con los mismos niveles de precisión tanto en los sectores operativos de la institución como en los niveles de mando y responsabilidad, lo que refuerza las conclusiones desarrolladas más arriba.

**Cuadro 3**  
**Definición de tareas**  
**según escalafón**

Escalafón	Muy precisa	Precisa	Regular	Imprecisa	Muy imprecisa	NS/NC	Total
A- Prof.	20,7%	56,6%	17,2%	5,3%	,2%		100,0%
B- Técnico	19,8%	62,9%	3,6%	13,7%			100,0%
C-Adm.	22,5%	52,5%	13,3%	9,1%	2,6%		100,0%
D-Espec.	13,0%	64,0%	12,4%	9,6%	,6%	,4%	100,0%
E- Oficios	18,9%	57,8%	8,0%	11,2%	4,2%		100,0%
F- S. Gen.	18,2%	61,8%	11,0%	7,4%	1,5%		100,0%
R- R .Perm-	13,7%	71,2%	8,2%	6,8%			100,0%
Total	19,3%	58,5%	11,0%	9,4%	1,7%	,0%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

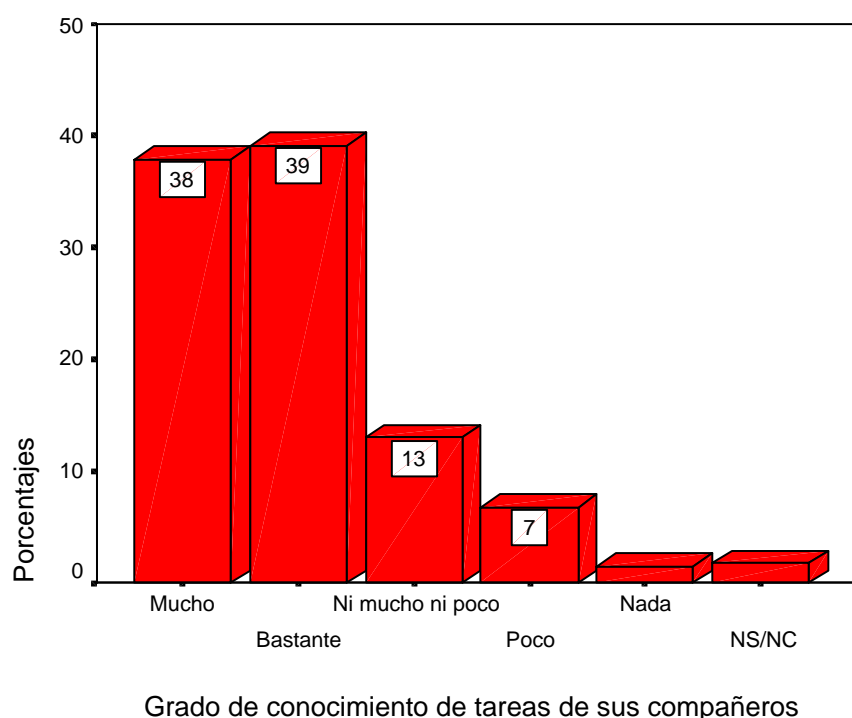
Si analizamos esta perspectiva de acuerdo al escalafón de los encuestados, encontramos que los sectores en los cuales la definición de tareas es más imprecisa, en términos relativos, son los escalafones técnico y de oficios. El sector administrativo, a su vez, es el que parece tener las tareas más precisamente definidas, lo que coincide con los análisis desarrollados en trabajos anteriores <sup>5</sup>, que sugerían que el sector administrativo era el sector que más se aproximaba al modelo de organización taylorista.

El segundo componente de la organización del trabajo que analizaremos es el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de las tareas que realizan sus compañeros de trabajo. Esta pregunta busca detectar si existe una fuerte especialización en las tareas, de manera de que cada trabajador sólo conoce la parcela de trabajo que le

<sup>5</sup> Pucci, F. Hein, P. "La percepción de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República acerca de sus necesidades de capacitación." Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no-docente de la UdelaR, Dirección General de Personal y Unidad de Capacitación de la Universidad de la República. Montevideo, febrero 2004

corresponde en la división técnica del mismo, o si por el contrario, existen espacios de contacto e intercambio entre los diferentes trabajadores de un sector. El primer caso está más cerca de un modelo de tipo taylorista, en tanto el segundo se acerca más a un modelo de especialización flexible.

**Cuadro 4**  
**Conocimiento tareas compañeros**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 4 nos muestra como perciben los trabajadores universitarios estas alternativas. Cerca del 40% de los funcionarios consideran que conocen muy bien el trabajo que realizan sus compañeros de sector, en tanto otro 40% aproximadamente, considera que conoce bastante estas tareas. Sólo un 9% dice no tener ningún conocimiento acerca del funcionamiento del resto del sector. Tomando en cuenta esta perspectiva de los trabajadores, los resultados muestran que la Universidad de la República cuenta con organización del trabajo poco especializada, lo que permite que el

trabajador tenga una perspectiva global del proceso de trabajo que se desarrolla en su sector.

**Cuadro 5**  
**Conocimiento tareas compañeros**  
**según nivel de conducción**

Nivel de conducc.	Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Nada	NS/NC	Total
Operativo	35,7%	39,9%	13,9%	7,3%	1,6%	1,6%	100,0%
Nivel 1	49,6%	34,0%	8,9%	3,9%	1,0%	2,6%	100,0%
Nivel 2	46,7%	40,7%	6,5%	5,5%		,5%	100,0%
Nivel 3	43,4%	36,8%	15,8%	2,6%		1,3%	100,0%
Total	37,9%	39,2%	13,0%	6,8%	1,5%	1,7%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

En los niveles de conducción de la organización encontramos un mayor conocimiento global del proceso de trabajo que en los sectores operativos. Esta relación parece lógica en la medida en que los niveles de conducción tienen la responsabilidad de dirigir y organizar el trabajo de sus subalternos. De todas maneras, tampoco encontramos un proceso de concentración del conocimiento que permita hablar de una fuerte segmentación entre aquellos que conciben y piensan el trabajo y aquellos que lo simplemente lo ejecutan.

**Cuadro 6**  
**Conocimiento tareas compañero**  
**según escalafón**

Escalafón	Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada	NS/NC	Total
A- Profesional	35,0%	41,3%	17,6%	5,7%		,4%	100,0%
B- Técnico	39,3%	45,1%	10,1%	5,5%			100,0%
C- Administrativo	43,2%	38,4%	6,2%	6,9%	1,2%	4,0%	100,0%
D-Especializado	37,2%	34,3%	16,5%	7,5%	4,3%	,2%	100,0%
E- Oficios	39,4%	40,6%	14,4%	,2%	4,2%	1,3%	100,0%
F- S. Generales	33,1%	36,5%	18,2%	9,9%	,8%	1,4%	100,0%
R- R. Permanente	39,7%	38,4%	17,8%	2,7%		1,4%	100,0%
Total	37,9%	39,2%	13,0%	6,8%	1,5%	1,7%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos el grado de conocimiento del proceso de trabajo que tienen los funcionarios universitarios de acuerdo al escalafón en que realizan su tarea, encontramos que no existen diferencias sustantivas en los diferentes sectores en relación a esta dimensión de la organización del trabajo. En el sector administrativo el grado de conocimiento del proceso de trabajo parece mayor que en otros sectores, lo que puede estar asociado a la mayor precisión en la definición de tareas que vimos en este sector. Por otro lado, en el sector de servicios generales parece haber un menor conocimiento, en términos comparados, de las tareas que desempeñan los restantes compañeros del sector. Esta característica puede deberse a la dispersión y a la gran heterogeneidad de tareas que se desarrollan en este escalafón.

La tercer dimensión de la organización del trabajo que analizaremos es el grado de rotación en las tareas que tienen los trabajadores en el sector en el que desempeñan su trabajo. Este aspecto ha sido destacado por la escuela socio-técnica desarrollada en el

Instituto Tavistock de Relaciones Humanas <sup>6</sup>, que acentúan la importancia de la diversificación de tareas y del enriquecimiento de las capacidades de los trabajadores. El trabajo constituye, para esta escuela, una particular relación entre un sistema técnico y un sistema social, que construyen relaciones de interdependencia recíproca y en la cual hay que tener en cuenta las dos dimensiones de manera permanente.

Los principios de la escuela socio-técnica pueden resumirse en algunos principios fundamentales:

- 1) el sistema de trabajo pasa a constituirse en la unidad básica del proceso de trabajo, en sustitución del puesto de trabajo
- 2) En consonancia, el grupo de trabajo pasa a ser la pieza central, en vez del trabajador individual
- 3) La regulación interna del grupo debe permitir el desarrollo de múltiples destrezas en el individuo y a incrementar el repertorio de respuestas del grupo
- 4) Esto supone una valoración de la autonomía del individuo y un aumento de la variedad de tareas, en oposición a la monotonía y uniformización del modelo de inspiración taylorista fordista.

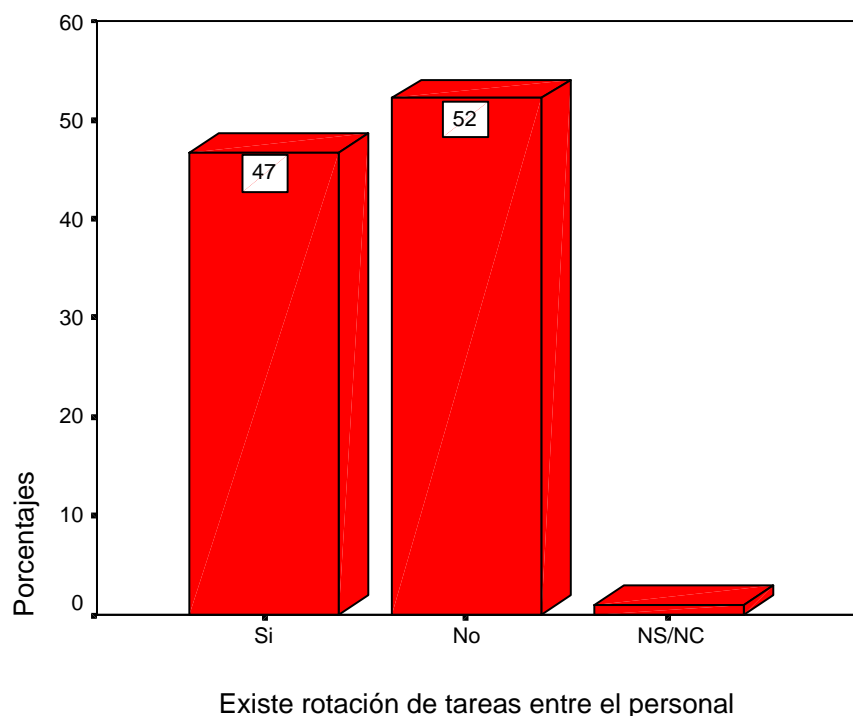
El trabajo en grupo y la rotación de tareas contribuyen, para esta escuela, a mejorar las relaciones entre el sistema técnico y el sistema social, en la medida en que fortalecen las relaciones sociales que se construyen en el trabajo y generan mayor motivación para la tarea. En el Encuesta se relevaron estas dimensiones del proceso de trabajo, que serán analizadas a continuación.

---

<sup>6</sup> Trist, Eric. "La evolución de los sistemas sociotécnicos." En: Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo. M.T.S.S., Madrid, Colección Informes, 1988.



**Cuadro 7**  
**Rotación de tareas**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos,  
capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

Los resultados de la encuesta muestran diferencias importantes en esta dimensión de la organización del trabajo entre los trabajadores universitarios. Prácticamente encontramos que la mitad de los trabajadores declara que en su sector los trabajadores rotan en sus tareas, en tanto la otra mitad plantea la ausencia de rotación en el mismo.

**Cuadro 8**  
**Rotación de tareas**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	47,1%	52,1%	,8%	100,0%
Nivel 1	46,9%	50,8%	2,3%	100,0%
Nivel 2	43,9%	55,6%	,5%	100,0%
Nivel 3	36,8%	56,6%	6,6%	100,0%
Total	46,8%	52,2%	1,1%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La rotación de tareas parece ser relativamente mayor en los sectores operativos que en los niveles de mando de la organización. En particular, los niveles de conducción más altos rotan menos en sus tareas relativamente que los niveles de conducción intermedios. Esta relación puede deberse a que las tareas de mayor responsabilidad se estructuran de manera más rígida, en función de objetivos y programas institucionales que no admiten muchos espacios de variación.

**Cuadro 9**  
**Rotación de tareas**  
**según escalafón**

escalafón actual	Si	No	NS/NC	
A- Profesional	44,5%	55,3%	,2%	100,0%
B- Técnico	59,4%	40,6%		100,0%
C- Administrativo	40,1%	57,0%	2,8%	100,0%
D-Especializado	54,7%	45,3%		100,0%
E- Oficios	50,2%	49,5%	,3%	100,0%
F- Servicios Generales	43,3%	56,0%	,7%	100,0%
R- Renovación Permanente	47,9%	47,9%	4,1%	100,0%
NS/NC	50,0%	50,0%		100,0%
Total	46,8%	52,2%	1,1%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Lo interesante es que estas diferencias no responden a las diferencias según el tipo de tareas que se realizan en la institución. En todos los escalafones correspondientes a la división técnica del trabajo de la Universidad de la República, la mitad de los funcionarios plantea que existe rotación de tareas en su sector, en tanto la otra mitad plantea que no. La rotación de tareas no parece responder al tipo de actividad que se realiza o a desafíos concretos que imponen los procesos de trabajo, sino a decisiones puntuales que se establecen en determinados sectores y que obedecen a la dinámica de relaciones que se establece en el mismo.

Otra dimensión importante en la organización del trabajo se refiere a la posibilidad de participar en instancias de intercambio con los compañeros de sector, para discutir problemas ligados a las tareas que cada uno desempeña y a la organización global del trabajo.

**Cuadro 10**  
**Espacios de intercambio**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 10 muestra que más del 60% de los trabajadores participa en instancias de intercambio sobre la manera de organizar el trabajo en la institución. Esta cifra sugiere que el modelo de organización del trabajo tiene fuertes componentes participativos, más allá de los componentes tayloristas que detectamos anteriormente.

**Cuadro 11**  
**Espacios de intercambio**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	64,8%	32,2%	3,1%	100,0%
Nivel 1	73,9%	22,8%	3,3%	100,0%
Nivel 2	80,9%	17,6%	1,5%	100,0%
Nivel 3	76,3%	17,1%	6,6%	100,0%
Total	66,7%	30,2%	3,1%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos,  
 capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
 Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
 Montevideo, octubre de 2003

Tal como lo muestra el cuadro 11, la participación en instancias de intercambio tiende a aumentar cuanto mayor es el nivel de conducción del encuestado. Los cargos de responsabilidad y de dirección de la institución tienen un componente de participación mayor que los cargos operativos. Esta dimensión resulta un factor relevante de la organización del trabajo en la Universidad de la República, en la medida que genera una estructura altamente participativa desde los niveles de mando, que se traslada hacia los niveles operativos, marcando un estilo de trabajo específico.

**Cuadro 12**  
**Espacios de intercambio**  
**según escalafón**

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	66,3%	32,9%	,8%	100,0%
B- Técnico	65,3%	32,1%	2,7%	100,0%
C- Administrativo	71,7%	24,3%	4,0%	100,0%
D-Especializado	65,6%	28,7%	5,7%	100,0%
E- Oficios	68,8%	28,4%	2,8%	100,0%
F- Servicios Generales	60,8%	37,1%	2,1%	100,0%
R- Renovación Permanente	69,9%	24,7%	5,5%	100,0%
NS/NC	71,6%	25,9%	2,5%	100,0%
Total	66,7%	30,2%	3,1%	100,0%

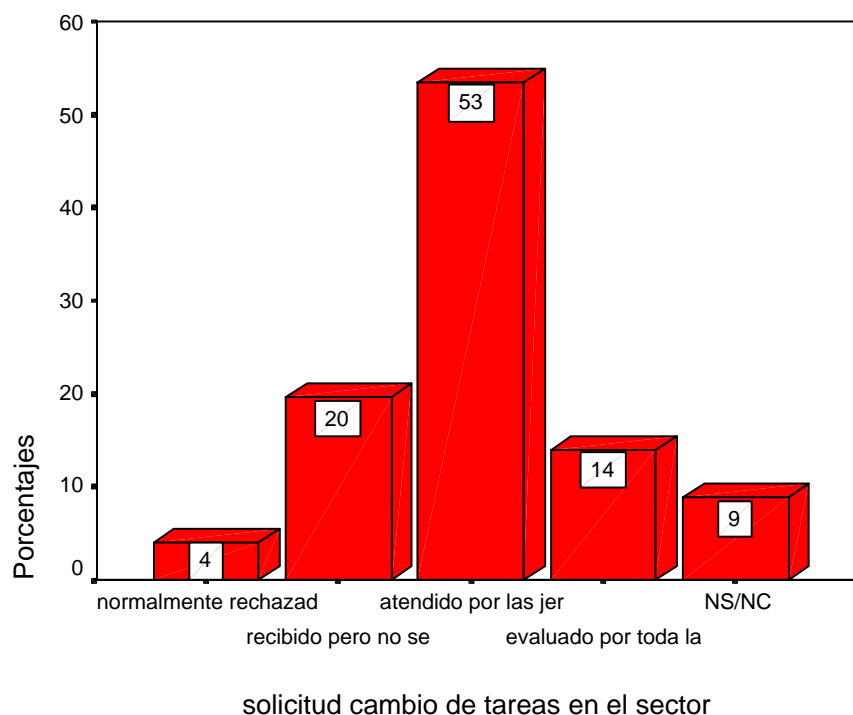
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando analizamos los niveles de participación en los diferentes escalafones, encontramos que en el sector administrativo y en el sector de renovación permanente los niveles de participación parecen ser más altos que en el resto de los sectores, aunque todos mantienen porcentajes similares al promedio. El sector de renovación permanente es un sector que se caracteriza por tener funciones de mando y de dirección, lo que refuerza las conclusiones realizadas en el análisis del cuadro anterior. Lo interesante es que en el sector administrativo, donde la organización del trabajo parece más pautada y rígida, los espacios de participación no desaparecen sino que por el contrario, aumentan.

Otro aspecto vinculado a la rotación de tareas se refiere a la mayor o menor posibilidad que tiene el trabajador de solicitar un cambio de tareas, y a la manera como se procesa esa decisión. Esta dimensión da cuenta del grado de flexibilidad que tiene la organización frente a demandas de los trabajadores orientadas al enriquecimiento de las tareas y a una mayor polifuncionalidad en el desempeño de las mismas. También nos

permite medir el clima de trabajo existente, en la medida en que muestra los niveles de receptividad y adaptabilidad que tiene la organización frente a demandas de cambio.

**Cuadro 13**  
**Solicitud de cambio de tareas**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 13 muestra que más del 50% de los trabajadores considera que, en caso de solicitar cambio de tarea, la misma es atendida por las jerarquías, en tanto 14% de los trabajadores plantea que esta solicitud no sólo es considerada por los jefes sino que participa toda la sección en la decisión. Por otra parte, cerca del 25% de los funcionarios universitarios tiene una visión negativa respecto a las posibilidades de solicitar un cambio de tareas. El 19% considera que, en caso de solicitar cambio de tareas, las jerarquías dilatan la decisión, en tanto el 4% considera que normalmente estas solicitud es rechazada.

Los resultados muestran una organización con niveles de flexibilidad y receptividad relativamente importantes, aunque los cambios tienden a procesarse, en líneas generales, a través de mecanismos formales que siguen las líneas de autoridad y no a través de procesos de discusión colectivos. La práctica de conformar círculos de calidad o espacios de discusión colectiva referidos a los procesos de trabajo parece poco desarrollada en la dinámica de trabajo de los funcionarios universitarios.

**Cuadro 14**  
**Solicitud de cambio de tareas**  
**según nivel de conducción**

Nivel	rechazado por las jerarquías	no se toma decisión al respecto	atendido por las jerarquías	evaluado por toda la sección	NS/NC	Total
Operativo	4,7%	20,8%	52,9%	13,0%	8,6%	100,0%
Nivel 1	1,3%	16,6%	53,4%	17,9%	10,8%	100,0%
Nivel 2	2,0%	8,6%	61,6%	21,2%	6,6%	100,0%
Nivel 3		7,9%	60,5%	18,4%	13,2%	100,0%
Total	4,1%	19,6%	53,5%	14,0%	8,8%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Los niveles de flexibilidad parecen aumentar en los niveles de conducción más altos. En particular, las instancias de discusión colectiva son más frecuentes cuando se trata del cambio de tareas de un funcionario con mayor nivel de responsabilidad. Esta situación puede obedecer a que el cambio de tareas de un funcionario que tiene una posición de responsabilidad va a afectar necesariamente el trabajo de todo el sector. Otra interpretación no necesariamente opuesta a la presentada, tiene que ver con conclusiones desarrolladas más arriba: los espacios colectivos tienen un nivel de desarrollo importante en la dinámica de trabajo de los funcionarios que ocupan



funciones de dirección y de mando en el trabajo no-docente de la Universidad de la República, lo que muestra una organización de trabajo que combina componentes de rigidez y de participación, generando un modelo peculiar de articulación entre ambas dimensiones.

**Cuadro 15**  
**Solicitud de cambio de tareas**  
**según escalafón**

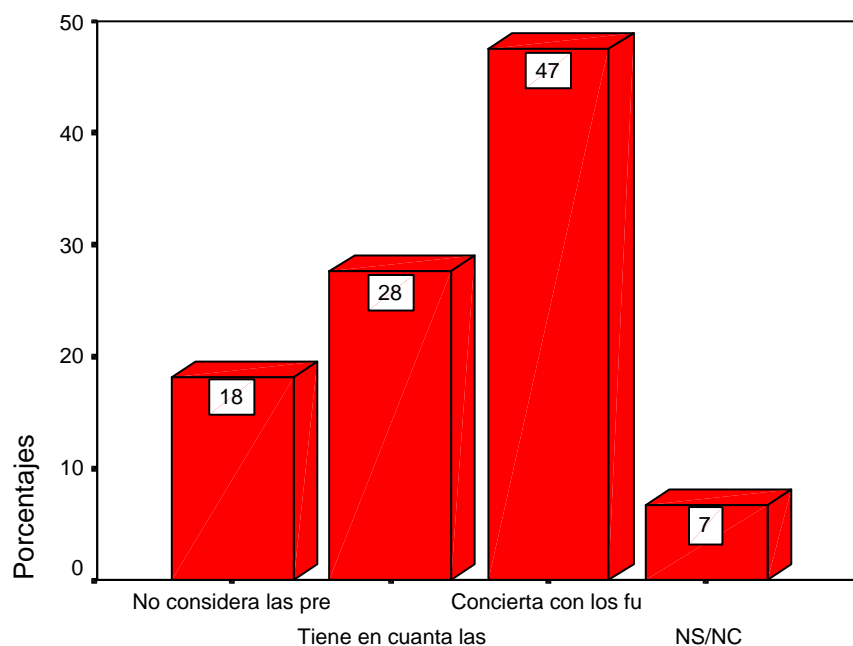
	normalmente rechazado por las jerarquías	recibido pero no se toma decisión	Atendido por las jerarquías	evaluado por toda la sección	NS/NC	
A- Profesional	3,7%	15,8%	54,7%	19,3%	6,6%	100,0%
B- Técnico	2,7%	24,1%	60,4%	6,4%	6,4%	100,0%
C- Administr.	2,6%	17,0%	53,2%	15,8%	11,4%	100,0%
D- Especializado	5,1%	19,5%	51,4%	15,0%	8,9%	100,0%
E- Oficios	4,2%	17,2%	47,7%	17,0%	14,0%	100,0%
F- Servicios Generales	6,2%	24,3%	51,8%	13,0%	4,7%	100,0%
R.-Renov. Permanente	11,0%	4,1%	74,0%	4,1%	6,8%	100,0%
Total	4,1%	19,6%	53,5%	14,0%	8,9%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Las opiniones varían también si consideramos el escalafón en el cual desempeñan sus tareas los funcionarios. En los sectores de renovación permanente, de servicios generales y especializados los funcionarios parecen tener más dificultades para solicitar el cambio de tareas, en tanto en los escalafones profesional y de oficios existe un mayor desarrollo de los espacios colectivos para discutir la división de tareas del sector de trabajo. De todas maneras, las diferencias que marcamos son bastante tenues, lo que indica que en toda la actividad laboral no-docente de la Universidad los niveles de flexibilidad y receptividad mantienen tendencias globales similares.

Los niveles de flexibilidad se complementan con los mecanismos que se da la organización para procesar los cambios o rotaciones de tareas. Esta variable nos permite medir una dimensión complementaria de los procesos de trabajo universitarios, en la medida que da cuenta de los niveles de receptividad que tiene la organización en relación a las demandas, inquietudes o deseos de los trabajadores. Es también una manera de medir la capacidad que tiene la organización de orientar sus recursos humanos hacia las tareas en las cuales se pueden desempeñar con más eficiencia y con mayor satisfacción.

**Cuadro 16**  
**Decisión rotación de tareas**



Como decide su jefe la rotación de tareas en su sector

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

En la Encuesta se consideraron tres posibilidades: La primera implica que el jefe o responsable del sector no toma en cuenta las preferencias de los funcionarios al momento de decidir un cambio de tareas, la segunda implica que el responsable considera las preferencias de funcionario y la tercera apunta a la construcción de acuerdos o consensos entre las jerarquías y los funcionarios para llegar a una decisión.

Los resultados del cuadro 16 muestran que cerca del 50% de los funcionarios consideran que los cambios de tareas se realizan a través de espacios de acuerdos y consensos entre las jerarquías y los funcionarios, lo que muestra niveles de receptividad y de adaptabilidad muy altos de los procesos de trabajo en relación a las características específicas de los recursos humanos. En los casos en los cuales no se establecen espacios o mecanismos de acuerdo, el 27% de los funcionarios afirma que las jerarquías consideran la opinión y preferencias de los funcionarios, en tanto sólo 18% de los

funcionarios considera que las decisiones sobre cambios de tareas se toman de manera unilateral.

**Cuadro 17**  
**Decisión rotación de tareas**  
**según escalafón**

Escalafón	No considera las preferencias de los funcionarios	Tiene en cuenta las preferencias de los funcionarios	Concierta con los funcionarios	NS/NC	Total
A- Profesional	16,6%	21,9%	53,9%	7,6%	100,0%
B- Técnico	22,7%	30,6%	39,0%	7,7%	100,0%
C- Administrativo	13,7%	29,2%	49,9%	7,3%	100,0%
D-Especializado	16,5%	28,9%	42,0%	12,6%	100,0%
E- Oficinas	18,9%	25,1%	48,0%	8,0%	100,0%
F- Ser. Generales	22,5%	27,5%	47,7%	2,3%	100,0%
R- R. Permanente	4,2%	2,8%	79,2%	13,9%	100,0%
Total	18,2%	27,6%	47,5%	6,7%	100,0%

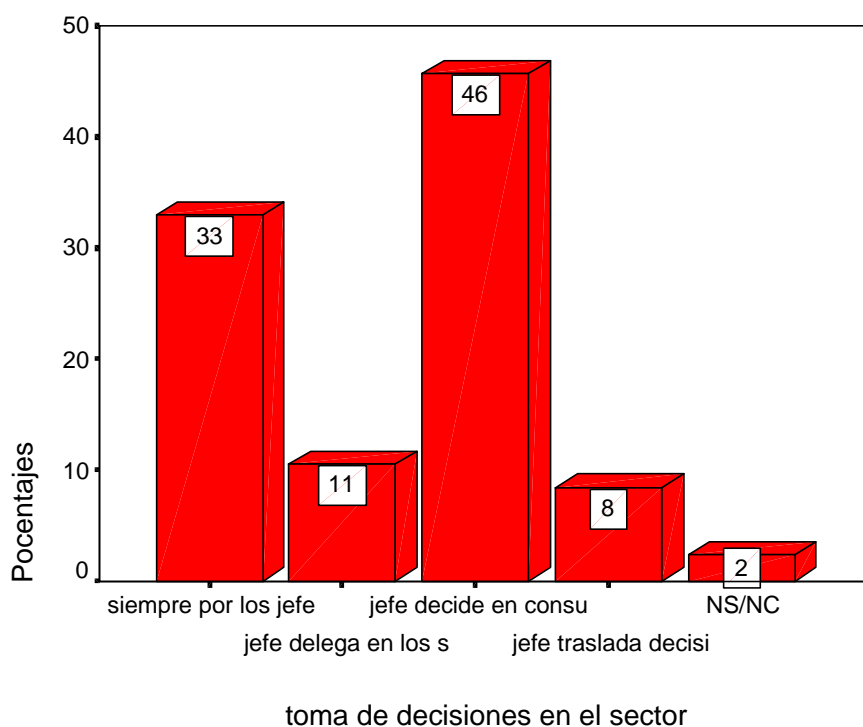
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos estas opiniones de acuerdo al sector de trabajo de los funcionarios, encontramos que las decisiones unilaterales y sin consulta a los funcionarios son relativamente mayores en el sector técnico y en el sector de servicios generales, en tanto los sectores que establecen procesos de acuerdo de manera más frecuente son el escalafón profesional y el de renovación permanente. De todas maneras, las diferencias en ambos casos no son significativas, por lo que nos encontramos con procesos que mantienen, en líneas generales, pautas similares en todos los escalafones.

### 3) Proceso de toma de decisiones

Un aspecto medular de la organización del trabajo lo constituye el proceso de toma de decisiones que se implementa en los procesos de trabajo. En el modelo taylorista las decisiones son tomadas por la dirección o gerencia, y las órdenes son transmitidas a través de la cadena de mando hacia los escalones inferiores de la organización, que sólo deben remitirse a obedecer estrictamente las mismas. En las nuevas formas de organización, los procesos de toma de decisiones son más horizontales y están más descentralizados, de manera de aprovechar el conocimiento y la iniciativa de los trabajadores propiciando una mejora en la calidad del producto o del servicio que se presta.

**Cuadro 18**  
**Toma de decisiones**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos el proceso de toma de decisiones en la Universidad de la República, desde la perspectiva de los funcionarios, encontramos que cerca de un 50% de los mismos considera que las decisiones las toman las jerarquías, pero realizando consultas permanentes al personal subordinado. Un tercio de los encuestados considera que las decisiones las toman sólo las jerarquías, sin consulta con los subordinados, en tanto un 11% considera que las jerarquías delegan las decisiones a los subordinados y un 8% considera que las mismas tienden a dilatar o a transferir las decisiones a niveles jerárquicos superiores.

**Cuadro 19**  
**Toma de decisiones**  
**según nivel de conducción**

Nivel de Conduc.	siempre por los jefes	jefe delega	jefe decide en consulta	jefe traslada decisión	NS/NC	Total
Operativo	33.8%	11.0%	43.8%	9.2%	2.2%	100.0%
Nivel 1	32.3%	9.2%	51.6%	4.6%	2.3%	100.0%
Nivel 2	24.1%	4.5%	62.3%	5.5%	3.5%	100.0%
Nivel 3	14.5%	11.8%	57.9%	6.6%	9.2%	100.0%
Total	32.9%	10.5%	45.7%	8.4%	2.4%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando contrastamos estas opiniones de acuerdo al nivel de conducción del encuestado, encontramos que, cuanto más alto es el nivel de conducción, aumenta la percepción acerca del carácter participativo del proceso de toma de decisiones en institución. Los niveles de conducción más altos consideran, en proporciones más altas que los niveles operativos, que las decisiones no se toman de manera unilateral sino que se toman en consulta con los subordinados. En los niveles jerárquicos más altos también disminuye, en líneas generales, la percepción de que las decisiones se delegan o se derivan hacia niveles superiores.

**Cuadro 20**  
**Toma de decisiones**  
**según escalafón**

Escalafón	siempre por los jefes	jefe delega	jefe decide en consulta	jefe traslada decisión	NS/NC	
A- Profesion	28.3%	11.1%	54.0%	3.7%	2.9%	100.0%
B- Técnico	25.6%	11.9%	51.3%	7.9%	3.3%	100.0%
C- Administr	29.4%	6.7%	50.0%	11.1%	2.8%	100.0%
D- Especiali	33.9%	11.4%	39.2%	8.7%	6.7%	100.0%
E- Oficios	35.2%	13.0%	42.4%	9.0%	.3%	100.0%
F- Servi General.	42.4%	13.2%	37.8%	5.9%	.7%	100.0%
R- Ren. Permnte	9.6%	9.6%	75.3%	2.7%	2.7%	100.0%
Total	33.0%	10.5%	45.7%	8.4%	2.4%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El proceso de toma de decisiones parece más centralizado en el sector de servicios generales, en tanto parece más participativo en el sector de renovación permanente, que nuclea, como dijimos, a funcionarios con responsabilidades de mando en la institución. El resto de los sectores muestra pocas variaciones en relación a las tendencias generales señaladas en el cuadro 18.

Los datos de la Encuesta nos muestran que, desde la perspectiva de los funcionarios, si bien las decisiones se toman normalmente por los jefes, existe, en amplios sectores de la institución, espacios que permiten el intercambio y la discusión de las mismas entre jerarquías y sectores subalternos. En este sentido, podemos pensar que estamos en presencia de una organización de trabajo que, si bien tiene una matriz taylorista en su configuración, estos rasgos aparecen muy atenuados en relación al modelo original. Aunque parece poco acertado hablar de una fuerte descentralización en

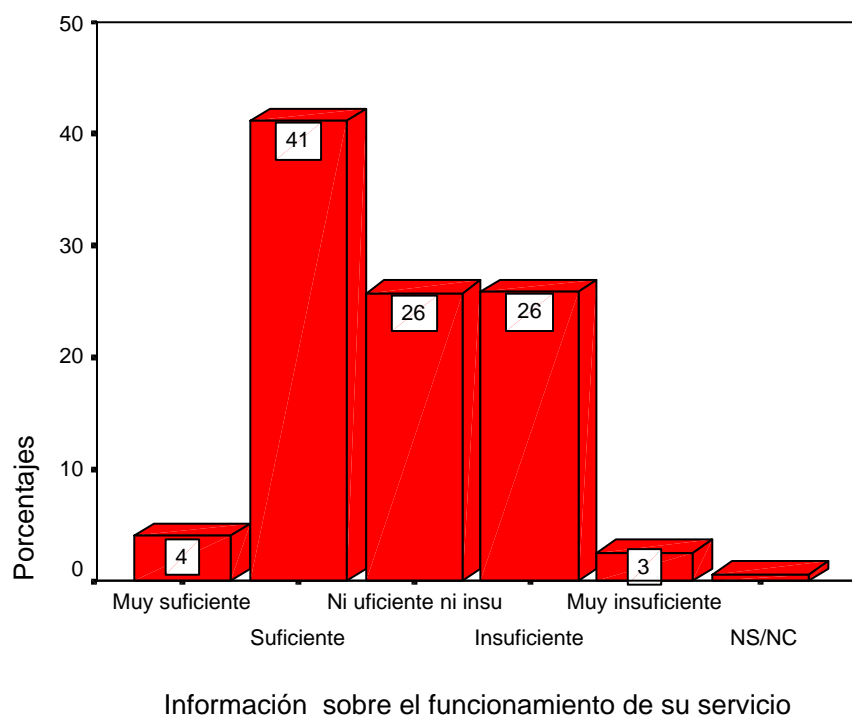
el proceso de toma de decisiones, el mismo tampoco parece revestir la rigidez y la formalización que se puede encontrar en otros modelos de organización de trabajo.

#### **4) Planificación y evaluación de las tareas.**

Las formas de organización del trabajo que se implementan tanto en la industria como en los servicios varían de acuerdo al grado de información que reciben los trabajadores con relación al funcionamiento global de la empresa. La cantidad y calidad de la información disponible para el conjunto de los trabajadores está estrechamente ligado con los niveles de involucramiento que la organización pretende de sus funcionarios. Las nuevas formas de organización del trabajo se orientan al desarrollo de organizaciones más transparentes en términos de información, como contraparte de una mayor exigencia de involucramiento por parte de los trabajadores en los objetivos y en la mejora de la calidad de trabajo de la institución. Parece contradictorio exigir que los trabajadores se involucren y adhieran a los objetivos de la organización, si la misma no proporciona la información necesaria para que sus miembros conozcan las decisiones más importantes que se toman en relación al funcionamiento institucional.



**Cuadro 21**  
**Nivel de información**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 21 indica la percepción que tienen los trabajadores universitarios del nivel de información que trasmite la organización. Cerca de un 45% de los funcionarios considera que la institución brinda información suficiente o muy suficiente en relación a su propio funcionamiento, en tanto un 25% mantiene dudas al respecto y otro 25% considera que la información que se brinda es insuficiente. De acuerdo a la perspectiva vertida por los trabajadores, estamos en presencia de una organización en la cual la información parece accesible para amplios sectores de trabajadores.

**Cuadro 22**  
**Nivel de información**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Muy suficient	Suficient	Más o menos	Insuficie	Muy insuficie	NS/NC	Total
Operativo	3,5%	39,5%	27,1%	26,9%	2,4%	,6%	100,0%
Nivel 1	4,9%	49,8%	17,9%	24,1%	3,0%	,3%	100,0%
Nivel 2	10,1%	47,2%	23,6%	15,1%	3,5%	,5%	100,0%
Nivel 3	8,0%	48,0%	24,0%	17,3%		2,7%	100,0%
Total	4,0%	41,2%	25,8%	25,9%	2,5%	,6%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Esta percepción sufre importantes variaciones si la analizamos según el nivel de conducción de los encuestados. El cuadro 22 indica claramente que la percepción que tienen los funcionarios en relación a los niveles de información que brinda la institución mejora en relación directa con el nivel jerárquico del trabajador. Esta relación parece lógica, en la medida en que los niveles jerárquicos tienen, normalmente, mayores posibilidades de acceso a la información que los niveles operativos. En este sentido, en la Universidad de la República, al igual que en la mayoría de las organizaciones de trabajo, el acceso a la información es diferencial para los diferentes niveles jerárquicos de la institución. De todas maneras, esto no implica que los niveles operativos estén desprovistos de información, ya que más del 40% de los mismos manifiesta que su nivel de información es suficiente o muy suficiente.

**Cuadro 23**  
**Nivel de información**  
**según escalafón**

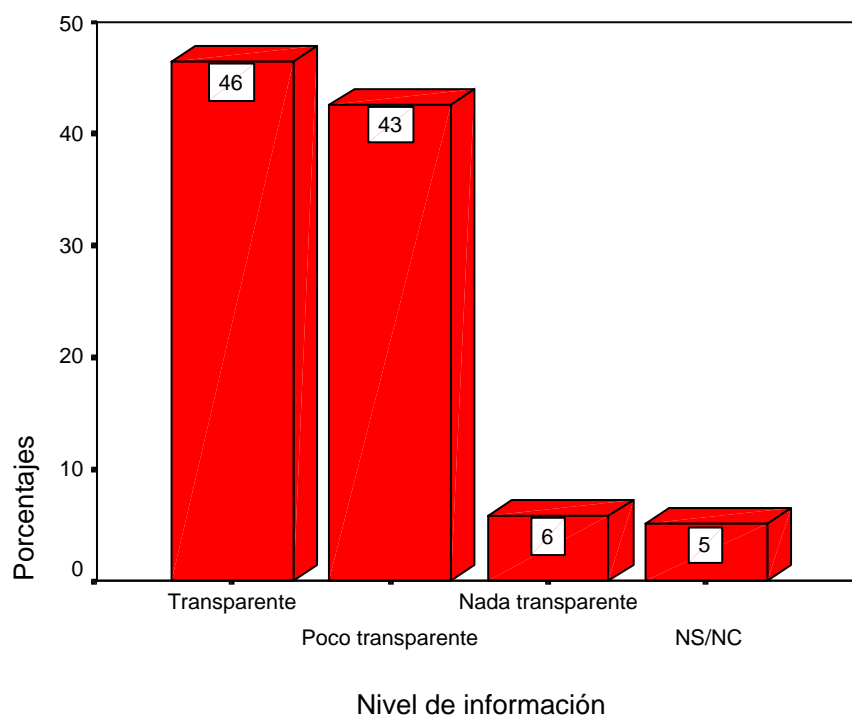
Escalafón	Muy suficiente	Suficiente	Más o menos	Insuficiente	Muy insuficiente	NS/NC	Total
A Prof.	8,8%	39,7%	32,3%	18,0%	1,2%		100,0%
B- Técnico	3,0%	50,3%	22,0%	24,7%			100,0%
C-Adminis	3,4%	40,7%	26,3%	27,2%	1,6%	,7%	100,0%
D-Especial	1,8%	37,8%	26,8%	29,1%	4,5%		100,0%
E- Oficios	4,5%	39,9%	20,7%	30,4%	2,8%	1,7%	100,0%
F- Ser. Gen	4,3%	39,3%	27,7%	23,9%	4,2%	,7%	100,0%
R- R. Per.	1,4%	44,4%	12,5%	27,8%	11,1%	2,8%	100,0%
Total	4,0%	41,2%	25,8%	25,9%	2,5%	,6%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos el acceso a la información que tienen los trabajadores de acuerdo al escalafón en el cual desempeñan sus tareas, encontramos que, con tenues diferencias, los sectores especializados, de servicios generales y de renovación permanente tienen menores niveles de información que el resto, en tanto los sectores mejor informados parecen ser los profesionales y técnicos. De acuerdo a los resultados proporcionados por el cuadro 23, los niveles de información no parecen estar necesariamente asociados a la mayor calificación de las tareas ni a los niveles de responsabilidad vinculados a la división técnica del trabajo, sino que parecen depender de procesos endógenos de cada sector.

La percepción de los niveles de información implica contrastar la información realmente recibida con la información esperada o deseada por los funcionarios. Más allá de esta relación, podemos intentar medir la visión global que tienen los trabajadores acerca del nivel de transparencia de la organización en términos de información.

**Cuadro 24**  
**Transparencia en la información**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Tal como indica el cuadro 24 cerca del 50% de los funcionarios considera que la organización es transparente en su funcionamiento y en la toma de decisiones que se produce en los procesos de trabajo, en tanto el 42% considera que es poco transparente y el 5% la considera opaca o hermética. Si comparamos este cuadro con la información suministrada por el cuadro 21, encontramos que ambos resultados son congruentes. El dato de que el 46% de trabajadores considera que la organización es transparente en su información, coincide numéricamente con el hecho de que el 45% de los trabajadores considere suficiente o muy suficiente la información que recibe de la organización. Lo mismo podemos decir del 42% de trabajadores que piensan que la organización es poco transparente, coincidente, en términos porcentuales, con los datos del cuadro 21 acerca de los que tienen dudas o consideran que la información es insuficiente. Por último, el 5% que considera que la organización es opaca en términos de información, es un

porcentaje ligeramente superior a los que consideran, en el cuadro que la información que reciben es insuficientes.

En suma, los datos muestran, de manera congruente, que la circulación de la información en los espacios laborales de los funcionarios universitarios es relativamente amplia, lo que concuerda con el alto nivel de discusión colectiva que habíamos señalado anteriormente. Estos elementos confirman el modelo “atípico” de organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República, que combina componentes de matriz taylorista con amplios espacios de discusión y de circulación de la información.

**Cuadro 25**  
**Transparencia en la información**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Transparente	Poco transparente	Nada transparente	NS/NC	Total
Operativo	44,8%	43,8%	5,9%	5,5%	100,0%
Nivel 1	49,8%	40,7%	6,6%	3,0%	100,0%
Nivel 2	58,3%	35,2%	2,5%	4,0%	100,0%
Nivel 3	77,6%	19,7%	1,3%	1,3%	100,0%
Total	46,5%	42,7%	5,8%	5,1%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Tal como surge del cuadro 23 , la percepción acerca de los niveles de transparencia de la organización aumenta en consonancia con el aumento del nivel jerárquico de los encuestados. Las consideraciones realizadas en relación a la información suministrada por el cuadro 22 se pueden reiterar como conclusión del análisis de este cuadro.

**Cuadro 26**  
**Transparencia en la información**  
**según escalafón**

Escalafón	Transparente	Poco transparente	Nada transparente	NS/NC	Total
A- Profesional	49,1%	39,7%	6,5%	4,7%	100,0%
B- Técnico	51,3%	40,3%	4,2%	4,2%	100,0%
C- Administrativo	44,1%	44,7%	3,8%	7,3%	100,0%
D-Especializado	41,8%	43,8%	7,5%	6,9%	100,0%
E- Oficios	46,4%	47,7%	3,5%	2,3%	100,0%
F- Servicios Generales	47,6%	41,1%	8,4%	2,9%	100,0%
R- R. Permanente	58,9%	30,1%	11,0%		100,0%
Total	46,4%	42,7%	5,8%	5,1%	100,0%

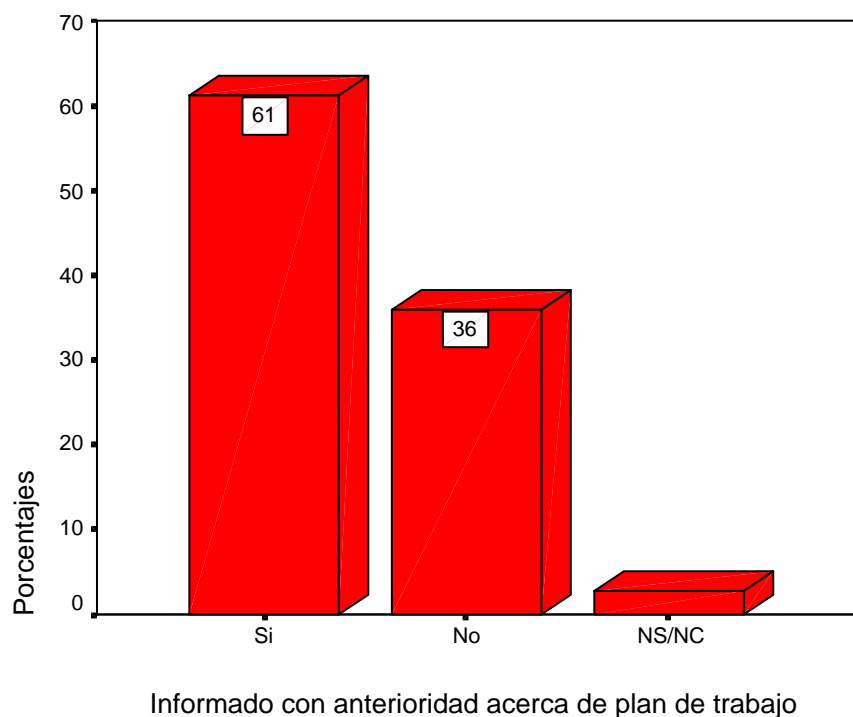
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 26 muestra la percepción que tienen los funcionarios universitarios con respecto a los niveles de transparencia informativa de la organización, según el escalafón en el cual desempeñan sus tareas. Las perspectivas más negativas aparecen en el sector de renovación permanente, en el de servicios generales y en el especializado, aspecto que coincide con el análisis realizado de los resultados que arroja el cuadro 23. Las diferencias parecen surgir en el escalafón profesional y técnico, en los cuales las opiniones no parecen tan positivas como las que surgen en el cuadro 23. De todas maneras, en líneas generales, podemos decir que las diferencias de opinión entre los trabajadores de distintos escalafones son bastante tenues, tendiendo a coincidir o a no apartarse significativamente de las tendencias del promedio.

Las variables analizadas anteriormente miden la percepción general y difusa que tienen los funcionarios universitarios en relación a la circulación de información que se desarrolla en toda la organización. Esta percepción general la podemos contrastar con la percepción concreta que tienen los trabajadores universitarios en relación a la información que concierne específicamente a su puesto de trabajo. En un sentido más

amplio, esta información es un componente de la planificación del trabajo, que puede tener un mayor o menor nivel de desarrollo específico en cada sector o área de trabajo.

**Cuadro 27**  
**Información planes de trabajo**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 27 nos muestra la percepción que tienen los funcionarios universitarios en relación a la información que reciben acerca del plan de trabajo que deben desarrollar en su actividad cotidiana. Más del 60% de los funcionarios encuestados declaran que fueron informados con anterioridad acerca del mismo, en tanto un 36% opina lo contrario. Estos resultados muestran que la práctica más común parece ser la planificación del trabajo y la transmisión de este plan a los trabajadores. De todas maneras, en más de un tercio de la institución, los planes de trabajo no son informados ni comunicados a los trabajadores, lo que puede obedecer a la inexistencia

de planes de trabajo, lo que pone de manifiesto problemas de planificación relativamente importantes en la organización, o bien a dificultades de transmisión de estos planes.

**Cuadro 28**  
**Información planes de trabajo**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	60,7%	36,9%	2,4%	100,0%
Nivel 1	62,4%	33,7%	3,9%	100,0%
Nivel 2	62,8%	31,7%	5,5%	100,0%
Nivel 3	76,3%	21,1%	2,6%	100,0%
Total	61,2%	36,0%	2,8%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Los niveles de información acerca del plan de trabajo aumentan en relación directa con el nivel de conducción del encuestado. Esta situación es similar a la que analizamos anteriormente, donde se establece una relación lógica entre aumento de los niveles de responsabilidad y mayor acceso y tratamiento de la información organizacional. En este caso concreto, el plan de trabajo de todo un sector depende, muchas veces, de que los niveles de conducción lo conozcan y lo implementen, por lo cual es normal que tengan mayores niveles de información que los niveles operativos. De todas maneras, parece preocupante, en términos de la organización del trabajo, que cerca de un 30% de los niveles de conducción 1 y 2 y cerca del 20% de los niveles de conducción 3 no estén informados debidamente de los programas de trabajo de la organización.



**Cuadro 29**  
**Información planes de trabajo**  
**según personal a cargo**

	Personal a cargo		
Informado	Si	No	Total
Si	23.8%	76.2%	100.0%
No	20.6%	79.4%	100.0%
NS/NC	36.8%	63.2%	100.0%
Total	23.0%	77.0%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La información del cuadro 28 se puede especificar si tomamos en cuenta la información que reciben los funcionarios que tienen personal a su cargo, más allá del nivel de conducción que tengan. Si bien las cifras descienden en poco, encontramos que un 20% de los encuestados que tienen personal a su cargo no son informados con anterioridad de los planes de trabajo.

**Cuadro 30**  
**Información planes de trabajo**  
**según escalafón**

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	57,6%	39,1%	3,3%	100,0%
B- Técnico	60,4%	36,6%	3,0%	100,0%
C- Administrativo	63,5%	33,5%	3,0%	100,0%
D-Especializado	60,8%	35,2%	4,1%	100,0%
E- Oficios	61,4%	34,1%	4,5%	100,0%
F- Servicios Generales	58,4%	40,8%	,8%	100,0%
R- R. Permanente	76,4%	20,8%	2,8%	100,0%
NS/NC	80,2%	17,3%	2,5%	100,0%
Total	61,2%	36,0%	2,8%	100,0%

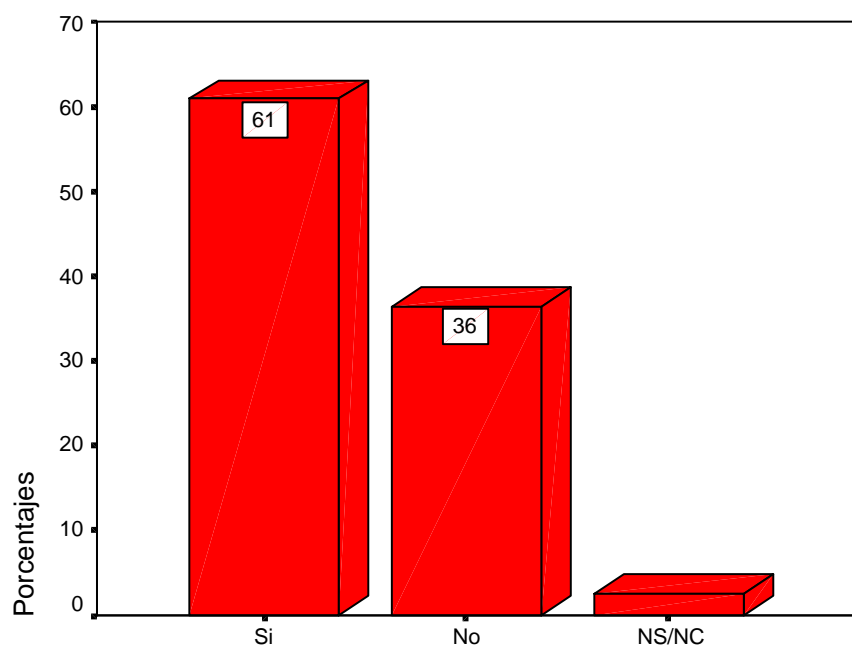
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando comparamos los niveles de información que tienen los trabajadores universitarios acerca de sus programas de trabajo según el escalafón al que pertenecen, no encontramos variaciones significativas. Estos resultados indican que los problemas de información no se concentran en su sector específico, sino que están difuminados en toda la organización, dependiendo de realidades sectoriales específicas. La excepción la constituye el escalafón de renovación permanente, que parece tener niveles de información en lo que respecta a los planes de trabajo superiores al promedio. Esta situación se puede explicar por los mayores niveles de responsabilidad que tienen los funcionarios de ese escalafón, muchos de los cuales tienen la tarea de organizar y dirigir el trabajo de amplios sectores de la organización.

Las consideraciones que realizamos en relación a los niveles de información que los trabajadores tienen acerca del plan de trabajo se pueden extender a la información relativa a los programas de trabajo y a los objetivos que se plantean en los mismos. Esto implica que la información que se suministra habitualmente acerca de los planes de trabajo a implementarse incluye necesariamente la definición de objetivos y la programación de los mismos.

Un aspecto relevante de la información concreta vinculada al desempeño de tareas es la concerniente a los resultados del trabajo. Si la información acerca de los planes de trabajo nos brinda indicadores de la planificación de las tareas en la organización, la información vinculada a los resultados de trabajo en un indicador de componentes de evaluación y de preocupación por la calidad del trabajo, que se expresa en los resultados del mismo.

**Cuadro 31**  
**Informado resultados del trabajo**



Informado con posterioridad resultados de trabajo

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos,  
capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 31 nos indica que cerca del 60% de los funcionarios son informados de los resultados de su trabajo, contra un 36% que no recibe esta información. Estos porcentajes son similares a los que surgen del cuadro 27, en los cuales se muestran los niveles de planificación del trabajo, por lo que la conclusión que surge es que, en aquellos sectores donde se planifica del trabajo y se comunican los objetivos y los programas a implementarse, también existe una preocupación por evaluar los resultados de esta planificación. Por el contrario, en aquellos sectores donde no existe planificación tampoco existe, por razones obvias, interés en evaluar los resultados del trabajo. La tendencia general, en la institución, desde la perspectiva de los trabajadores, parece ser que la planificación conlleva necesariamente la evaluación de los resultados del programa.

**Cuadro 32**  
**Informado resultados del trabajo**  
**según plan de trabajo**

	Informado resultados de trabajo			
Informado plan de trabajo	Si	No	NS/NC	Total
Si	80.7%	18.0%	1.4%	100.0%
No	28.9%	68.7%	2.3%	100.0%
NS/NC	38.2%	26.5%	35.3%	100.0%
Total	60.9%	36.5%	2.6%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 32 corrobora la alta correlación que existe entre los niveles de planificación del trabajo y la evaluación de sus resultados. El 80% de los encuestados que son informados de su plan de trabajo también son informados de los resultados del mismo, en tanto sólo un 18% no conoce las consecuencias del programa desarrollado. También encontramos cerca de un 30% de funcionarios que son informados de los resultados del plan de trabajo sin tener información previa sobre el mismo, lo que indica algunos desajustes en términos de planificación. De todas maneras, el cuadro muestra que, globalmente, existe una fuerte congruencia entre la planificación del trabajo y la evaluación del mismo.

**Cuadro 33**  
**Informado resultados del trabajo**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	60,3%	37,3%	2,4%	100,0%
Nivel 1	60,8%	35,6%	3,6%	100,0%
Nivel 2	62,8%	32,7%	4,5%	100,0%
Nivel 3	88,2%	11,8%		100,0%
Total	60,9%	36,5%	2,6%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si correlacionamos los niveles de información acerca de los resultados del trabajo con el nivel jerárquico de los encuestados, encontramos el mismo comportamiento que hemos estado analizando en cuadros anteriores: cuanto mayor es el nivel de responsabilidad, mayor es la información recibida. En los niveles de conducción más altos, la información sobre los resultados del trabajo puede abarcar la evaluación del funcionamiento de todo un sector o sección de trabajo.

**Cuadro 34**  
**Informado resultados del trabajo**  
**según escalafón**

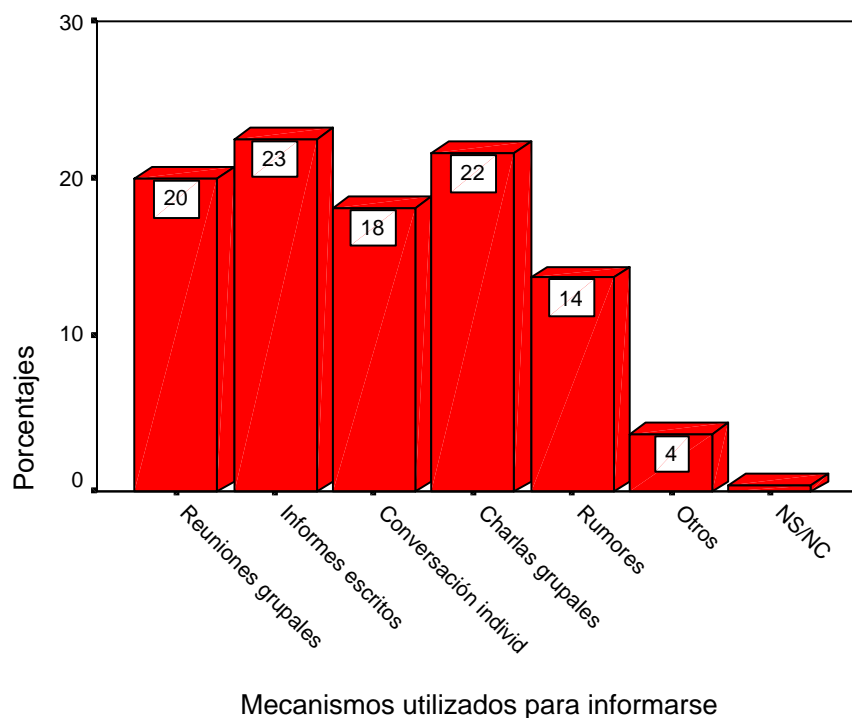
Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	63,4%	31,9%	4,7%	100,0%
B- Técnico	66,2%	30,8%	3,0%	100,0%
C- Administrativo	55,7%	41,0%	3,3%	100,0%
D-Especializado	69,7%	26,8%	3,5%	100,0%
E- Oficinas	59,7%	40,3%		100,0%
F- Servicios Generales	59,6%	38,1%	2,3%	100,0%
R- R. Permanente	52,8%	47,2%		100,0%
Total	60,9%	36,5%	2,7%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La información que brinda el cuadro 34 permite contrastar las hipótesis esbozadas anteriormente. Cuando analizamos la información acerca de los resultados del trabajo según el escalafón de los encuestados, encontramos que todos los sectores mantienen tendencias similares al promedio, salvo el sector de renovación permanente, cuyo porcentaje es inferior al mismo. Esto contrasta con los resultados que surgen del cuadro 30, que mostró que este sector tenía niveles de información con respecto a los planes de trabajo superiores al promedio. Si tomamos en cuenta que el sector de renovación permanente es un sector que tiene tareas de alta responsabilidad, que incluye dirección y mando sobre amplios espacios de la organización, los datos parecen mostrar que la institución tiende a darle más prioridad, en términos globales, a la planificación del trabajo que a la evaluación de los resultados del mismo.

Una dimensión importante vinculada a la circulación de la información es la referida a los mecanismos que utilizan los funcionarios universitarios para informarse acerca del funcionamiento de la organización. Estos mecanismos pueden tener mayor o menor formalización e institucionalización, y pueden implicar instancias de mayor o menor participación.

**Cuadro 35**  
**Mecanismos para informarse**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

En el cuadro 35 se especifican los diferentes mecanismos de información implementados por la institución. Los más utilizados son los informes escritos, las reuniones grupales específicas y las charlas grupales informales. Los resultados parecen indicar que existe una importante discusión y participación de la información que circula en la institución, en la medida en que más del 40% de los funcionarios se informa en espacios colectivos donde es posible opinar y debatir. También podemos marcar que buena parte de la información que circula se adquiere por canales informales, ya que más del 30% de los funcionarios universitarios declara que accede a la información a través de charlas grupales informales o de rumores. De todas maneras, las formas individuales o menos colectivas de acceso a la información representan el 40% de las respuestas, lo que indica que existen diferentes y variados mecanismos de acceso a la información en el trabajo no-docente de la Universidad de la República.

**Cuadro 36**  
**Mecanismos para informarse**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Reunio	Infor escritos	Conver indiv.	Charlas grupale	Rumor es	Otros	NS/NC	Total
Operativo	18,3%	23,0%	17,7%	22,8%	14,5%	3,3%	,4%	100,0%
Nivel 1	24,4%	20,2%	20,5%	15,2%	12,5%	6,9%	,3%	100,0%
Nivel 2	34,7%	18,1%	19,1%	19,1%	6,0%	2,5%	,5%	100,0%
Nivel 3	35,5%	26,3%	18,4%	17,1%		2,6%		100,0%
Total	20,0%	22,5%	18,1%	21,6%	13,7%	3,7%	,4%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos,  
capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

El análisis de los mecanismos de información utilizados según el nivel de conducción de los funcionarios muestra variaciones importantes. En los puestos de trabajo que tienen componentes de responsabilidad más altos, los mecanismos formales e institucionalizados tienen más peso que los mecanismos informales de acceso a la información, pero al mismo tiempo, se mantienen o aumentan los espacios colectivos de transmisión de la información en desmedro de los individuales. Aparentemente, la creciente formalización de los mecanismos de acceso a la información que se verifica en los niveles de responsabilidad más altos no implica perder espacios colectivos de discusión y elaboración de la misma.



**Cuadro 37**  
**Mecanismos para informarse**  
**según escalafón**

Escalafón	Reunione	Informes escritos	ConversaI ndividual	Charlas grupales	Rumores	Otros	NS/NC	Total
A-Profesion	23,2%	23,2%	15,2%	22,1%	11,7%	4,7%		100,0%
B-Técnico	15,9%	40,0%	17,8%	19,2%	6,5%	,6%		100,0%
C-Administ	24,3%	12,1%	18,3%	23,6%	15,1%	6,5%	,1%	100,0%
D-Especiali	20,0%	27,9%	21,0%	11,8%	15,3%	2,4%	1,6%	100,0%
E-Oficios	18,1%	25,4%	22,9%	22,6%	9,9%	1,0%	,2%	100,0%
F-Servicios	15,6%	19,9%	17,3%	26,1%	17,2%	3,1%	,7%	100,0%
R-Renovaci	28,8%	39,7%	8,2%	12,3%	11,0%			100,0%
Total	20,0%	22,5%	18,1%	21,6%	13,7%	3,7%	,4%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

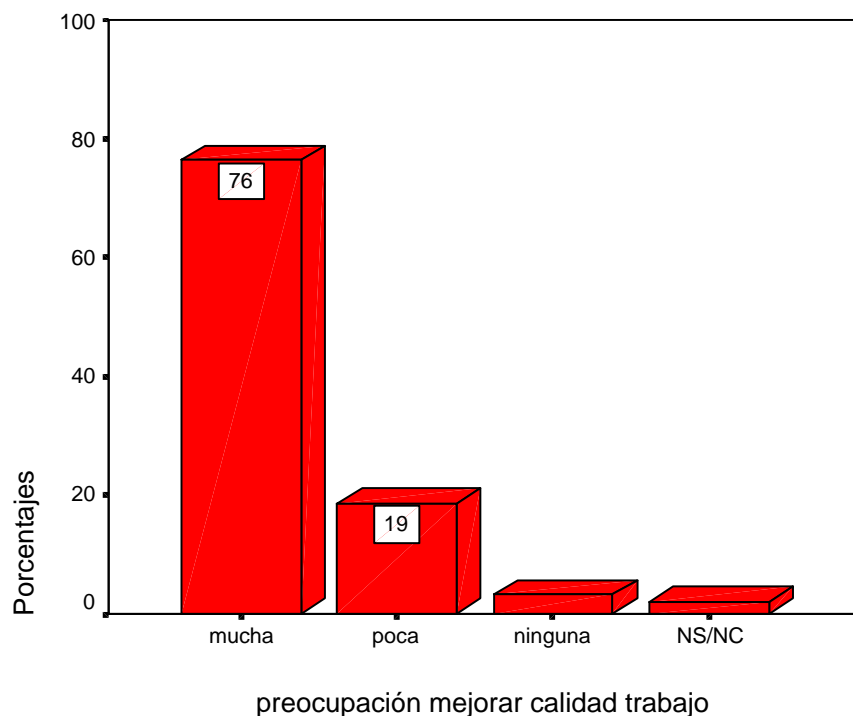
Si analizamos los mecanismos utilizados para acceder a la información según los diferentes escalafones, encontramos algunas leves variaciones. Los informes escritos tienen más peso en el escalafón técnico y en el renovación permanente, en tanto los mecanismos informales parecen tener un peso un poco mayor en los sectores de servicios generales y en el sector administrativo. De todas maneras, en todos los escalafones se utilizan variadas formas de acceso a la información, por lo cual no podemos resaltar ninguna preferencia o ninguna tendencia clara en algún sentido.

En síntesis, los datos recogidos refuerzan el carácter “atípico” y peculiar de la organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República. La planificación del trabajo es un componente típico de las modalidades tayloristas de organización del trabajo, en los cuales se separa de manera tajante la concepción y la ejecución del trabajo. En este modelo de organización, el trabajador debe ejecutar un conjunto de operaciones previamente diseñadas y planificadas por la dirección o por los mandos jerárquicos. En el caso de la organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República, la planificación del trabajo no parece ligada al interés de lograr una tajante separación entre concepción y ejecución, sino que su implementación parece obedecer a una lógica de trabajo colectivo, en la cual se definen metas y objetivos a cumplir a nivel de sección o de lugar de trabajo. Este argumento surge si contrastamos por un lado los niveles de planificación de las tareas y por el otro el amplio desarrollo de espacios de discusión y de participación en la organización del trabajo que la institución brinda a sus trabajadores.

## **5) Calidad del trabajo**

La preocupación por la calidad del trabajo es uno de los principios centrales de las nuevas formas de organización de trabajo. La crisis del modelo taylorista de organización del trabajo se sustenta básicamente en las dificultades que esta forma de organización tiene para lograr productos de alto nivel de calidad. Esta preocupación por la calidad se trasladó también a los servicios, generando procesos de cambios y de flexibilización de las estructuras rígidas y burocráticas ligadas al modelo taylorista.

**Cuadro 38**  
**Calidad del trabajo**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La Encuesta intentó relevar esta dimensión central del proceso trabajo, preguntando a los funcionarios universitarios si consideraban que en su sector de trabajo existía inquietudes por mejorar la calidad de los servicios que se prestaban. Los resultados del cuadro muestran que más del 75% de los funcionarios consideran que existe, en el sector en el que trabajan, interés y preocupación por mejorar la calidad del servicio o prestación que brindan dentro de la institución. Sólo un 3% piensa que no existe esta preocupación, en tanto el 18% considera que el interés es escaso.

**Cuadro 39**  
**Calidad del trabajo**  
**según nivel de conducción**

Nivel	mucha	poca	ninguna	NS/NC	Total
Operativo	75,8%	18,7%	3,7%	1,8%	100,0%
Nivel 1	78,5%	17,5%	1,3%	2,6%	100,0%
Nivel 2	76,9%	21,6%		1,5%	100,0%
Nivel 3	88,0%	9,3%		2,7%	100,0%
Total	76,3%	18,6%	3,2%	1,9%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuanto más alto es el nivel de conducción del encuestado, la visión que tienen los funcionarios sobre el interés de su sector en mejorar la calidad del trabajo es más positiva. Esto demuestra una percepción global optimista sobre este punto, particularmente en aquellos que tienen funciones de mando.

**Cuadro 40**  
**Calidad del trabajo**  
**según escalafón**

Escalafón	Mucha	poca	ninguna	NS/NC	Total
A- Profesional	77,5%	20,1%	,4%	2,0%	100,0%
B- Técnico	77,0%	17,8%	3,9%	1,3%	100,0%
C- Administrativo	74,9%	19,6%	3,3%	2,2%	100,0%
D-Especializado	75,8%	18,9%	1,6%	3,7%	100,0%
E- Oficios	82,4%	13,0%	4,2%	,3%	100,0%
F- Servicios Generales	73,9%	20,4%	3,6%	2,1%	100,0%
R- Renovación Permanente	83,6%	15,1%		1,4%	100,0%
Total	76,4%	18,6%	3,2%	1,9%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

En el escalafón de renovación permanente la perspectiva positiva tiene porcentajes superiores al promedio. Esta tendencia corrobora, como en los casos anteriores, que los niveles de mando consideran que en sus sectores los funcionarios se preocupan por mejorar la calidad del trabajo. En el escalafón de oficios encontramos, en términos relativos, una posición más polarizada, ya que tanto la visión más positiva como la más negativa tiene porcentajes superiores al promedio.

En síntesis, los datos muestran que la preocupación por la calidad del trabajo que se realiza es un componente importante de los procesos de trabajo no-docente de la Universidad de la República. En este sentido, la organización combina rasgos propios de los modelos clásicos de la organización del trabajo con dimensiones que responden a las nuevas tendencias de especialización flexible de los procesos de trabajo, corroborando aún más la hipótesis del carácter específico y “atípico” de la organización del trabajo de la Udelar.

## **5) Clima de trabajo**

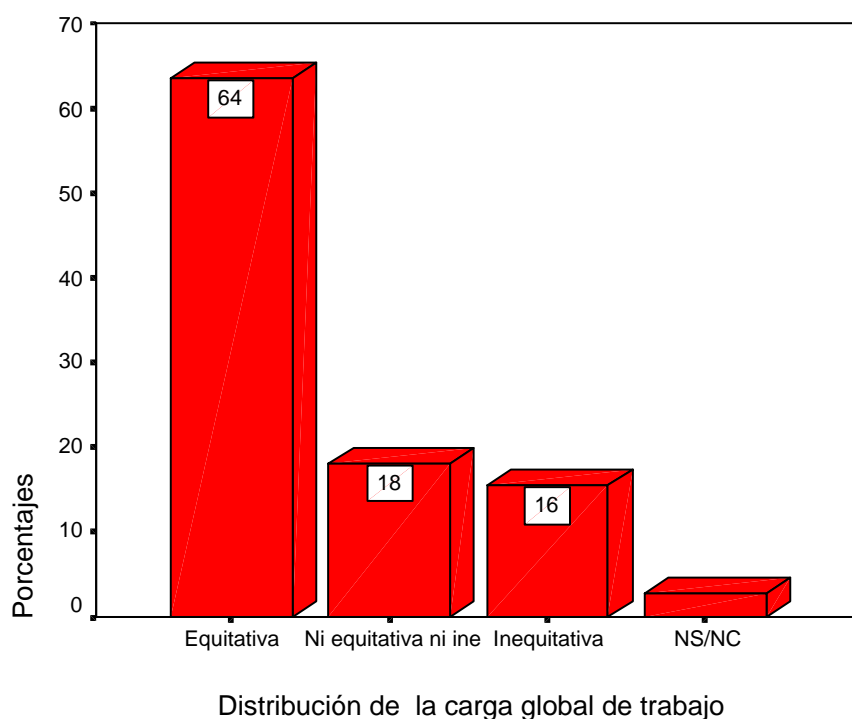
El clima de trabajo es una dimensión del trabajo que ha sido objeto de preocupación por parte de diferentes escuelas de pensamiento, particularmente por las corrientes teóricas centradas en el estudio de las relaciones humanas que se desarrollan en el proceso de trabajo. El estudio del clima de trabajo se preocupa, entre otros aspectos, de las relaciones informales que se establecen entre los trabajadores involucrados en una tarea o en un sector de actividad, de los espacios de cooperación y de conflicto que se dan entre los grupos de trabajo, y de los niveles de comunicación y de transmisión de saberes que se originan en estos procesos.

Los componentes del clima de trabajo, en la medida que operan en los espacios de comunicación intersubjetiva del proceso de trabajo, afectan la motivación de los trabajadores para el desempeño de sus tareas, la puesta en común del conocimiento y el involucramiento del trabajador con los objetivos de la institución. En la Encuesta, en la medida en que, por razones metodológicas, resulta imposible medir directamente el clima

de trabajo, desarrollamos indicadores que permitan una aproximación indirecta a esta variable.

El primer indicador de clima de trabajo que analizaremos es la percepción que tienen los trabajadores universitarios acerca de como se distribuye normalmente la carga de trabajo en el sector en el que desempeñan sus funciones. Esta distribución puede ser razonable y equitativa, repartiendo la carga de trabajo de acuerdo a las posibilidades de cada trabajador, o bien puede concentrar el trabajo en algunos, generando desigualdades y tensiones en el proceso de trabajo.

**Cuadro 41**  
**Distribución carga de trabajo**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 41 nos muestra la percepción que tienen los trabajadores universitarios con respecto a la mayor o menor equidad en el reparto de la carga de trabajo que se realiza en el espacio de trabajo en el cual se desempeñan. Más del 60% de los funcionarios consideran que la carga de trabajo se reparte de manera equitativa entre los diferentes trabajadores del sector, 18% tiene dudas al respecto en tanto el 15% de los funcionarios considera que existen injusticias o desigualdades en la adjudicación de las tareas. Los datos parecen indicar que, globalmente, existe un clima de trabajo positivo en lo que respecta a la distribución de tareas en la institución. También podemos considerarlo un indicador de una planificación del trabajo adecuada, que distribuye el peso de las tareas de manera razonable y equilibrada.

**Cuadro 42**  
**Distribución carga de trabajo**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Equitativa	Ni equitativa ni inequitativa	Inequitativa	NS/NC	Total
Operativo	62,7%	18,3%	16,3%	2,6%	100,0%
Nivel 1	71,0%	15,6%	10,2%	3,3%	100,0%
Nivel 2	59,6%	22,2%	16,2%	2,0%	100,0%
Nivel 3	57,9%	18,4%	18,4%	5,3%	100,0%
Total	63,5%	18,2%	15,6%	2,7%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos esta percepción de acuerdo al nivel de conducción de los funcionarios encuestados, encontramos una variación interesante. En los niveles de conducción más altos los funcionarios tienen una percepción más negativa sobre la equidad en la distribución de tareas, en particular en el nivel de conducción más alto. En el nivel de conducción 1, por el contrario, la percepción sobre la igualdad en el reparto de las tareas es más positivo que en el promedio de la institución. Los resultados

parecen indicar que cierta sobrecarga de trabajo para los niveles de conducción más altos, en particular en los niveles de responsabilidad más elevados.

**Cuadro 43**  
**Distribución carga de trabajo**  
**según escalafón**

Escalafón	Equitativa	Más o menos	Inequitativa	NS/NC	Total
A- Profesional	58,2%	19,7%	18,4%	3,7%	100,0%
B- Técnico	66,6%	14,3%	17,5%	1,6%	100,0%
C- Administrativo	58,4%	20,9%	17,0%	3,6%	100,0%
D-Especializado	62,8%	18,7%	15,7%	2,8%	100,0%
E- Oficios	69,8%	17,0%	11,9%	1,3%	100,0%
F- Servicios Generales	66,8%	15,4%	15,1%	2,8%	100,0%
R- R. Permanente	43,8%	45,2%	6,8%	4,1%	100,0%
Total	63,5%	18,2%	15,6%	2,8%	100,0%

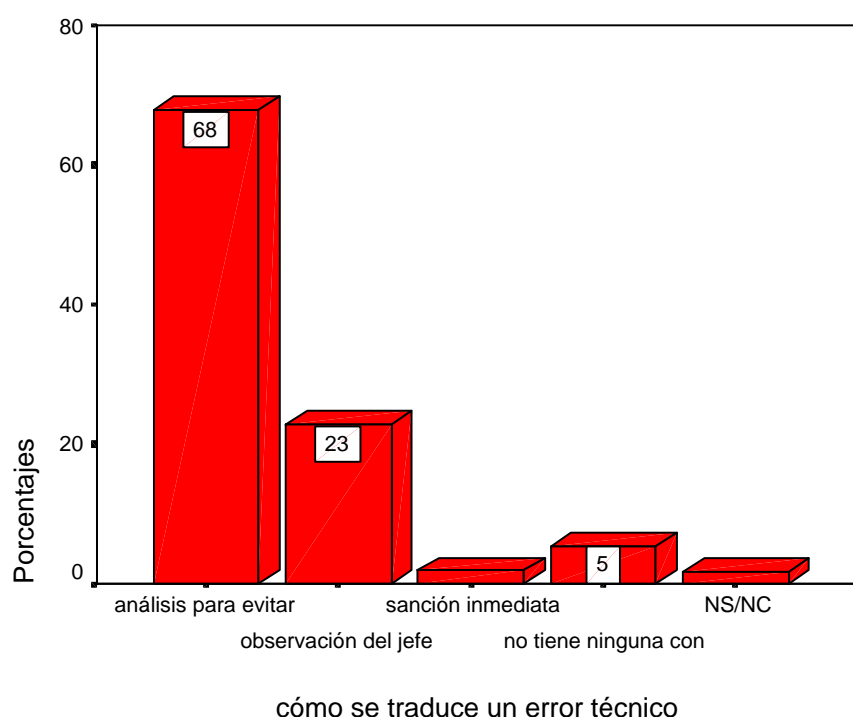
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La misma tendencia la encontramos cuando analizamos la percepción acerca de la equidad en la distribución de tareas de acuerdo al escalafón de los funcionarios. En el escalafón de renovación permanente, que incluye funcionarios con altos niveles de responsabilidad y de mando, la percepción sobre la distribución de tareas es más negativa que en el promedio de la institución. También en el sector profesional existe una leve tendencia negativa en relación a este punto. Si comparamos la información que nos brinda el cuadro 43 con la que nos proporciona el cuadro 42, podemos hipotetizar que los niveles de responsabilidad más altos tienen una carga de trabajo superior al promedio de la institución, y en particular, mayor que los funcionarios subalternos. Esta estructura refuerza el componente meritocrático que hemos señalado como característica central de la estructura universitaria.



El segundo indicador del clima de trabajo que hemos tomado es el referente al procesamiento de las sanciones que se producen en el marco del desarrollo de las actividades productivas de la institución. Una primer dimensión de este indicador lo constituye la manera a través de la cual la organización procesa un error técnico del funcionario, producto de la impericia del funcionario, negligencia, falta de atención o cualquier otro motivo.

**Cuadro 44**  
**Errores técnicos**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 44 muestra las diferentes maneras que tiene la organización de procesar estos errores. Casi un 70% de los funcionarios considera que un error técnico no tiene como consecuencia una sanción directa, sino más bien una recomendación o análisis con los superiores jerárquicos para evitar que se repita. Por su parte, un 22% considera que la consecuencia de un error técnico es simplemente la observación del superior jerárquico, sin sanciones posteriores. Sólo un 2% aproximadamente considera

que un error técnico se acompaña de sanciones inmediatas, en tanto un 5% considera que un error técnico no genera ningún tipo de consecuencia. Los datos muestran que los errores técnicos son considerados como parte del proceso de trabajo, por lo cual son observados y discutidos, pero rara vez sancionados. Por otra parte, sólo en muy pocas ocasiones o lugares un error técnico es tolerado sin ningún tipo de reacción al respecto, lo que indica que existen mecanismos de control, aunque los mismos no tengan ribetes muy estrictos en su funcionamiento.

**Cuadro 45**  
**Errores técnicos**  
**según nivel de conducción**

Nivel	análisis	Observación del jefe	sanción inmediata	ninguna consecuencia	NS/NC	Total
Operativo	65,6%	24,6%	2,0%	5,9%	1,8%	100,0%
Nivel 1	76,2%	17,5%	,7%	3,9%	1,6%	100,0%
Nivel 2	84,4%	11,1%	2,0%	2,0%	,5%	100,0%
Nivel 3	86,7%	5,3%		2,7%	5,3%	100,0%
Total	68,0%	22,9%	1,8%	5,5%	1,8%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos los mecanismos de control según el nivel de conducción de los funcionarios, encontramos que, cuanto más alto es el nivel de conducción, se aplican menos observaciones y sanciones directas, aunque al mismo tiempo también disminuyen los casos en los cuales un error técnico no tiene ningún tipo de consecuencia. La tendencia parece ser que, en los niveles de conducción más altos, los errores técnicos generan procesos de discusión y análisis para corregirlos y mejorar los procesos de trabajo.

**Cuadro 46**  
**Errores técnicos**  
**según escalafón**

Escalafón	análisis para evitar que se repita	observación del jefe sin sanciones posteriores	sanción inmediata	no tiene ninguna consecuencia	NS/NC	Total
A- Prof.	81.7%	10.1%	5.3%	.8%	2.1%	100.0%
B- Técnico	72.1%	22.7%	1.3%	3.9%		100.0%
C- Adminis.	74.0%	17.5%	.7%	7.1%	.7%	100.0%
D-Especiali.	72.6%	19.7%	1.6%	4.5%	1.6%	100.0%
E- Oficios	64.9%	22.4%	2.0%	10.4%	.3%	100.0%
F- S. Gene	53.6%	35.8%	1.4%	4.9%	4.2%	100.0%
R- R. Perm.	84.7%	11.1%	1.4%		2.8%	100.0%
Total	68.0%	22.9%	1.8%	5.5%	1.8%	100.0%

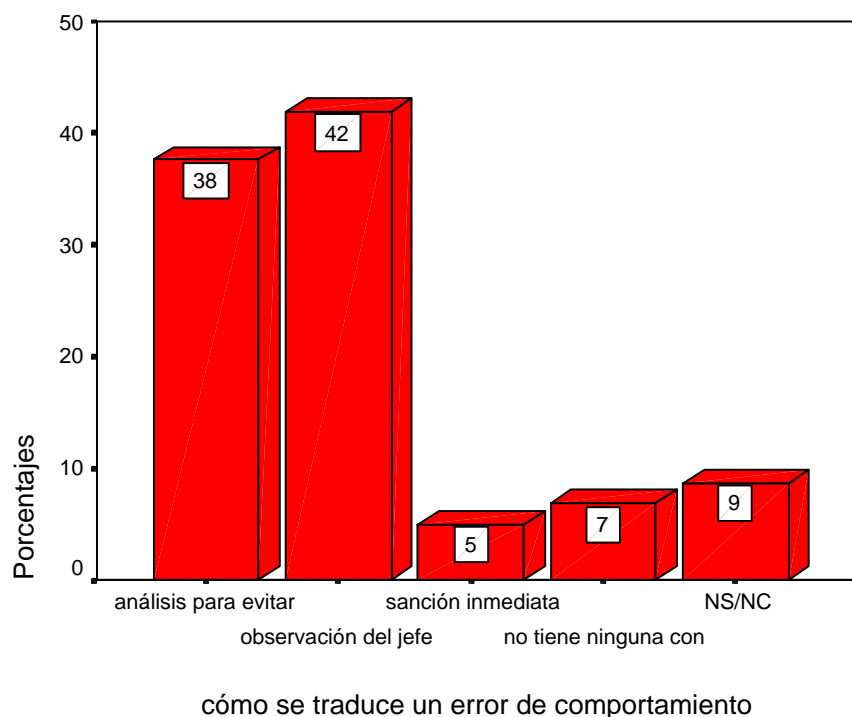
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El escalafón profesional parece ser el que, relativamente, tiene más sanciones directas, en tanto el más permisivo parecer ser el escalafón de oficios. Al mismo tiempo, también es en el escalafón profesional donde se procesan más discusiones y análisis por los errores técnicos cometidos, lo mismo que en el de renovación permanente. Este segundo caso confirma los análisis realizados para el cuadro 45, dado que en el escalafón de renovación permanente es donde se concentran cargos de mayor responsabilidad y dirección. En el escalafón de servicios generales, por otra parte, las observaciones del jefe parecen ser más comunes que en otros sectores, según la opinión de los encuestados.

La segunda dimensión vinculada a las sanciones se refiere a las consecuencias que puede tener un error de comportamiento. En este caso, estamos en presencia de

faltas como pueden ser incumplimiento del horario, ausentismo, desobediencia a las órdenes, bajo niveles de dedicación a la tarea, etc.

**Cuadro 47**  
**Errores de comportamiento**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 47 nos muestra que, según la opinión de los encuestados, existe un porcentaje más alto de observaciones para los errores de comportamiento que para los errores técnicos, en tanto que también disminuyen los espacios de discusión y análisis para este tipo de falta. De todas maneras, los errores de comportamiento no generan más sanciones que los errores técnicos, por lo que estamos en presencia, en apariencia, de una institución relativamente tolerante con respecto a las desviaciones de conducta de sus funcionarios. Esto se corrobora cuando vemos que en un 7% de los casos, lo que constituye un porcentaje más alto que el que tienen los errores técnicos, la desviación de conducta no genera ningún tipo de sanción.

**Cuadro 48**  
**Errores de comportamiento**  
**según nivel de conducción**

Nivel	análisis	observac. del jefes	sanción inmediata	ninguna consecuen	NS/NC	Total
Operativo	37,1%	41,5%	5,3%	7,3%	8,8%	100,0%
Nivel 1	35,6%	46,6%	3,3%	5,3%	9,2%	100,0%
Nivel 2	52,5%	36,5%	3,5%	3,5%	4,0%	100,0%
Nivel 3	42,1%	36,8%	6,6%	1,3%	13,2%	100,0%
Total	37,6%	41,9%	5,0%	6,8%	8,7%	100,0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando analizamos las consecuencias que tienen las desviaciones de conducta en los funcionarios de nivel de conducción más altos, encontramos que la tendencia, al igual que con los errores técnicos, es a disminuir las sanciones y observaciones y a aumentar las instancias de discusión y análisis. La excepción la constituye los niveles de conducción más altos, que declaran tener más sanciones directas por errores de comportamiento que el promedio de la institución. Sin duda, los altos niveles de responsabilidad explican estas diferencias en las consecuencias de los errores.

**Cuadro 49**  
**Errores de comportamiento**  
**según escalafón**

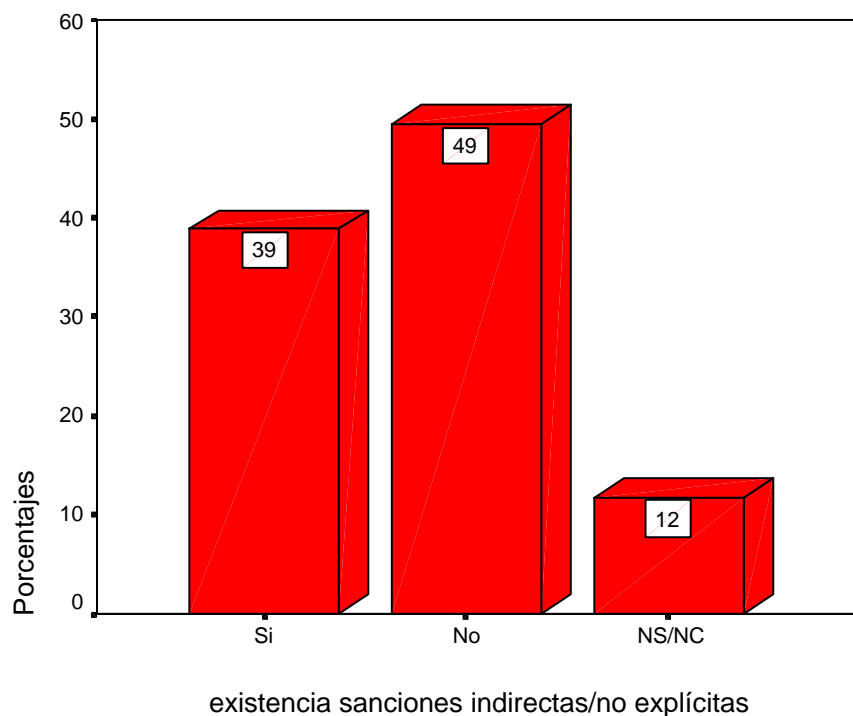
Escalafón	análisis	observación del jefe	sanción inmediata	ninguna consecuencia	NS/NC	Total
A- Prof.	46.9%	43.4%	3.5%	1.4%	4.7%	100.0%
B- Técnico	31.4%	45.4%	3.9%	9.4%	9.7%	100.0%
C-Adminis	41.9%	40.2%	2.4%	7.3%	8.2%	100.0%
D-Espec.	39.1%	39.4%	10.5%	6.7%	4.3%	100.0%
E- Oficios	34.9%	42.7%	5.0%	8.8%	8.5%	100.0%
F- S. Gen.	34.0%	43.1%	7.4%	4.3%	11.2%	100.0%
R R. Per.	43.1%	37.5%	2.8%	11.1%	5.6%	100.0%
Total	37.6%	41.9%	5.0%	6.8%	8.7%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando analizamos las sanciones derivadas de las desviaciones de conducta de acuerdo al escalafón de pertenencia de los encuestados, encontramos que se repiten las mismas tendencias que vimos en el cuadro 46, cuando analizamos las consecuencias que tenía para el funcionario el hecho de cometer un error técnico. Las sanciones inmediatas son más comunes que el promedio en el sector especializado y en el sector de oficios, en tanto la discusión y análisis son más frecuentes que el promedio en el sector profesional

Otro componente importante del clima de trabajo es la existencia de sanciones indirectas o implícitas, que no se traducen en acciones directas o puntuales, sino en actos que a la larga afectan negativamente algún aspecto de la situación del trabajo de los trabajadores. Estas sanciones pueden tomar la forma de traslado, disminución de las posibilidades de ascenso, mayor carga de trabajo, menores oportunidades de acceder a remuneraciones adicionales, etc.

**Cuadro 50**  
**Sanciones indirectas**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 50 muestra que casi un 40% de los funcionarios considera que en la institución o en su sector de trabajo existen mecanismos de sanción indirecta, frente a casi un 50% que afirma lo contrario. Estos resultados muestran una percepción polarizada con respecto a esta dimensión del clima de trabajo, debido a que la percepción de la existencia de sanciones indirectas es muy alta

**Cuadro 51**  
**Sanciones indirectas**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	37.9%	49.7%	12.4%	100.0%
Nivel 1	41.0%	49.2%	9.8%	100.0%
Nivel 2	52.8%	43.2%	4.0%	100.0%
Nivel 3	38.2%	53.9%	7.9%	100.0%
Total	38.9%	49.4%	11.7%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Resulta interesante señalar que en los niveles de conducción 1 y 2, que son los cargos jerárquicos que toman decisiones directas sobre los niveles operativos, la percepción de que existen sanciones indirectas aumentan. En el nivel de conducción 3, en cambio, la percepción vuelve a ser similar a la del promedio general. Esta opinión más calificada, por su posición en la estructura, parece dar más peso a la visión de que las sanciones indirectas son prácticas bastante extendidas en la institución.



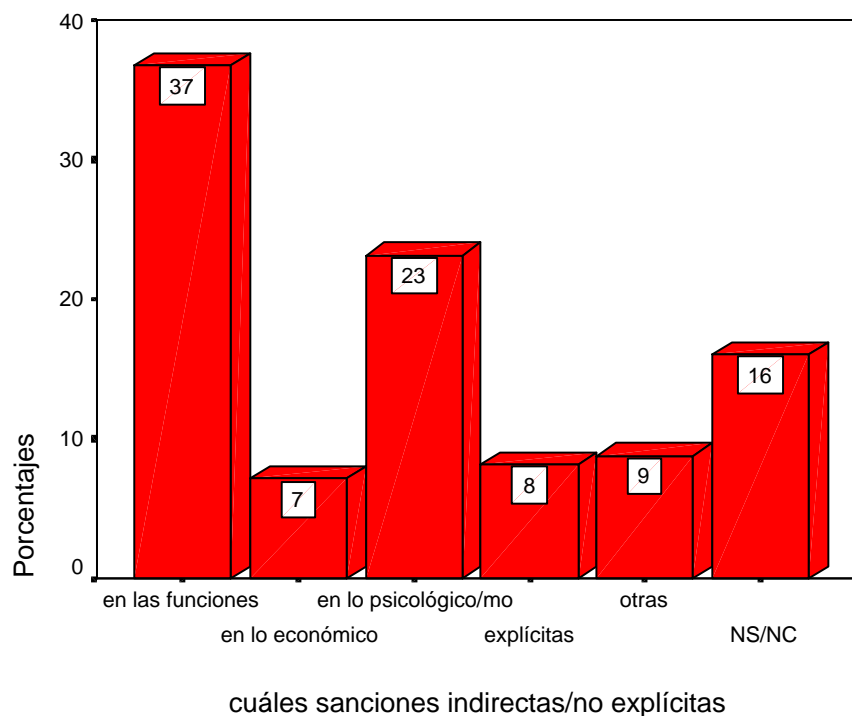
**Cuadro 52**  
**Sanciones indirectas**  
**según escalafón**

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	43.9%	47.5%	8.6%	100.0%
B- Técnico	33.4%	49.8%	16.9%	100.0%
C- Administrativo	48.7%	43.1%	8.2%	100.0%
D-Especializado	31.7%	52.8%	15.4%	100.0%
E- Oficios	42.6%	47.7%	9.7%	100.0%
F- Servicios Generales	30.6%	57.2%	12.2%	100.0%
R- R. Permanente	47.2%	48.6%	4.2%	100.0%
Total	38.8%	49.4%	11.7%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Las tendencias mencionadas más arriba se reafirman cuando analizamos la percepción que tienen los funcionarios acerca de la existencia de sanciones indirectas según el escalafón en el cual desempeñan sus funciones. El sector de renovación permanente, que nuclea funcionarios con funciones de mando y dirección, considera, en porcentajes mayores que el promedio que la institución aplica sanciones indirectas. A su vez, las sanciones indirectas parecen ser más frecuentes, en términos relativos, en el sector administrativo.

**Cuadro 53**  
**Tipo de sanciones**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Las sanciones indirectas más importantes parecen ser, en opinión de los encuestados, las que se vinculan a funciones concretas dentro de la institución: traslados, bloqueos de ascenso, etc. En segundo lugar, le siguen en importancia las sanciones de tipo psicológico-moral, como el aislamiento, la reprobación del grupo o de parte del grupo, el trato desigual del jefe, etc. Las sanciones económicas, como pueden ser las dificultades para acceder a beneficios adicionales, parecen ser las menos importantes de las tres categorías.

**Cuadro 54**  
**Tipo de sanciones**  
**según nivel de conducción**

Nivel	funcione	económi	psicol	explícita	otras	NS/NC	Total
Operativo	36.8%	6.7%	20.7%	8.4%	8.9%	18.5%	100.0%
Nivel 1	34.6%	9.2%	32.9%	10.0%	6.7%	6.7%	100.0%
Nivel 2	40.8%	8.7%	30.1%	2.9%	10.7%	6.8%	100.0%
Nivel 3	35.7%	3.6%	46.4%		10.7%	3.6%	100.0%
Total	36.8%	7.1%	23.2%	8.2%	8.8%	16.1%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La importancia que se le atribuye a los diferentes tipos de sanciones indirectas sufren pequeñas variaciones cuando tomamos en cuenta el nivel de conducción del encuestado. Las sanciones de tipo psicológico-moral parecen ser más importantes cuanto mayor es el nivel jerárquico, en tanto las sanciones económicas asumen valores menores que para los niveles operativos.

**Cuadro 55**  
**Tipo de sanciones**  
**según escalafón**

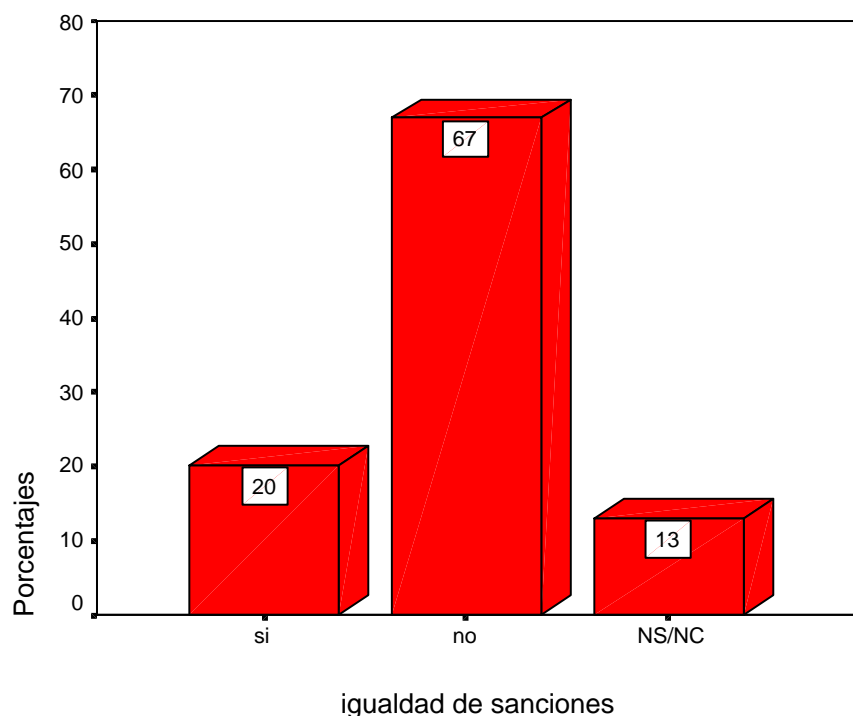
Escalafón	funcion	económi	psicológ	explícita	otras	NS/NC	
A- Profesional	27.7%	12.2%	27.2%	10.8%	20.7%	1.4%	100.0%
B- Técnico	30.2%	9.3%	19.0%	9.3%		32.2%	100.0%
C- Administrativo	44.2%	5.5%	23.8%	2.2%	10.3%	14.0%	100.0%
D-Especializado	44.2%	5.2%	26.0%	5.2%	13.0%	6.5%	100.0%
E- Oficios	35.0%		24.5%	14.8%	9.7%	16.0%	100.0%
F- S Generales	30.5%	11.5%	18.2%	14.6%	2.8%	22.4%	100.0%
R- R Permanente	48.0%		52.0%				100.0%
Total	36.7%	7.1%	23.2%	8.2%	8.9%	16.0%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

La importancia que los trabajadores universitarios le atribuyen a los diferentes tipos de sanciones también sufre variaciones importantes cuando las analizamos de acuerdo al escalafón del encuestado. En los escalafones técnicos, administrativo y de renovación permanente, las sanciones implícitas más frecuentes parecen ser las que afectan las funciones del trabajador, en tanto las sanciones indirectas que afectan componentes económicos parecen ser más importantes, en términos relativos, en los escalafones profesional y de servicios generales. Las sanciones de tipo psicológico-moral tienen una importancia relativa más alta en el sector de renovación permanente, aspecto que refuerza las conclusiones del cuadro anterior.

Otro aspecto vinculado a las sanciones se refiere a si, en el caso de que se apliquen sanciones indirectas, siempre se utiliza el mismo criterio, o esta depende de componentes subjetivos y arbitrarios, que establecen diferencias entre los funcionarios o en los criterios que se utilizan en el momento de aplicar la sanción.

**Cuadro 56**  
**Igualdad de sanciones**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

En este plano, la opinión de los funcionarios universitarios es más contundente que la que tenían respecto a las sanciones indirectas. Más del 70% de los funcionarios que consideran que se aplican sanciones indirectas, consideran a su vez que las mismas son arbitrarias, en la medida que para la misma falta no se aplica, en todos los casos, la misma sanción.

**Cuadro 57**  
**Igualdad de sanciones**  
**según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	19.8%	66.4%	13.8%	100.0%
Nivel 1	23.2%	67.0%	9.7%	100.0%
Nivel 2	15.5%	78.2%	6.4%	100.0%
Nivel 3	27.3%	57.6%	15.2%	100.0%
Total	20.1%	66.9%	12.9%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

Esta opinión es más fuerte en los niveles de conducción 1 y 2, en tanto en el nivel de conducción 3 la misma es inferior al promedio. Podemos desarrollar acá las mismas consideraciones que realizamos en el comentario del cuadro 51

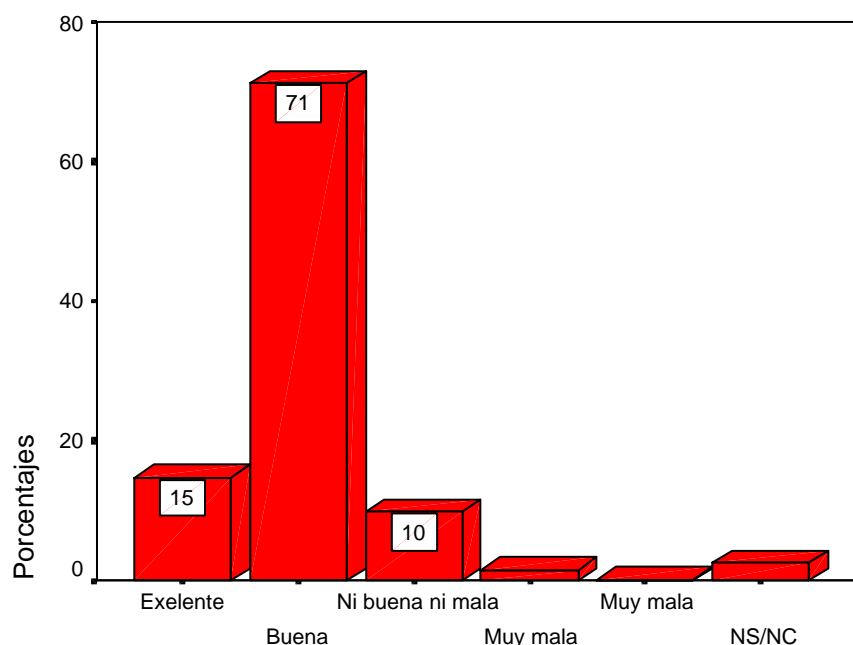
**Cuadro 58**  
**Igualdad de sanciones**  
**según escalafón**

Escalafón	si	no	NS/NC	Total
A- Profesional	10.9%	71.8%	17.2%	100.0%
B- Técnico	22.0%	73.4%	4.7%	100.0%
C- Administrativo	16.0%	70.9%	13.0%	100.0%
D-Especializado	27.4%	70.1%	2.4%	100.0%
E- Oficios	23.1%	65.7%	11.2%	100.0%
F- Servicios Generales	26.9%	58.0%	15.0%	100.0%
R- R. Permanente	29.4%	41.2%	29.4%	100.0%
Total	20.1%	67.0%	12.9%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente.  
Unidad de Capacitación y Desarrollo.  
Montevideo, octubre de 2003

Otro indicador del clima de trabajo es el nivel de relacionamiento que tienen los diferentes sectores o secciones entre sí. Los conflictos y las competencias entre diferentes sectores, sea que cumplan tareas similares o tareas diferentes de acuerdo a la división del trabajo interno, son fenómenos normales en las organizaciones de trabajo complejas. La competencia entre sectores puede tener consecuencias positivas para la organización, si de la misma se derivan esfuerzos por mejorar la calidad y eficiencia del trabajo. Pero también pueden llevar a establecer lógicas de funcionamiento perversas, bloqueos en las decisiones, etc.

**Cuadro 59**  
**Relación con otros sectores**



Relación de su sector otros sectores de funcionarios del servicio

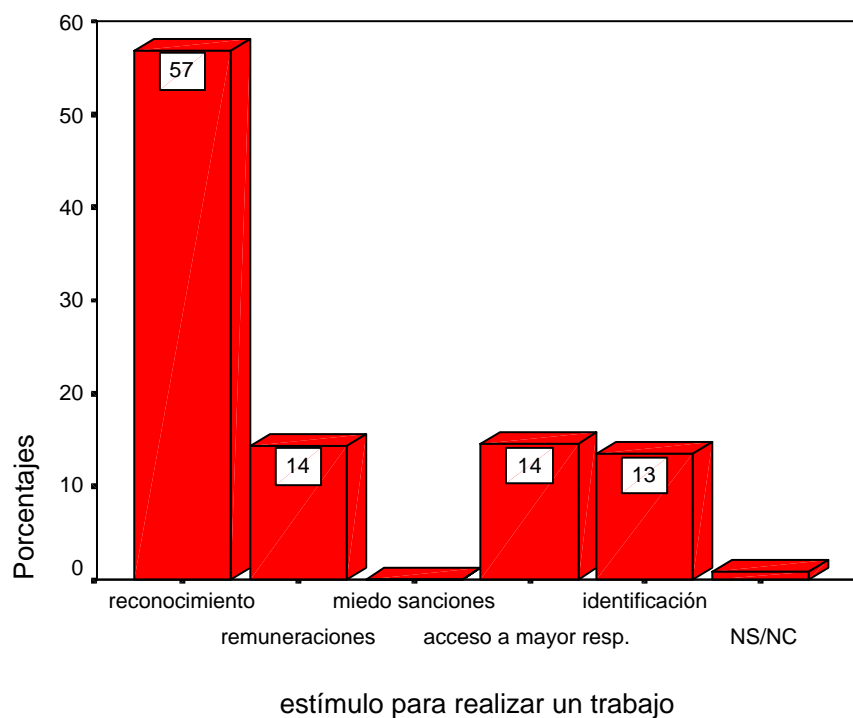
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Los resultados del cuadro muestran que el relacionamiento entre diferentes sectores de trabajo no-docente de la Universidad de la República es, desde la perspectiva de los funcionarios, altamente positiva. Más del 70% de los funcionarios

consideran que la relación de su sector con otros sectores de funcionarios es buena, en tanto casi un 15% considera que es excelente. Los funcionarios que consideran que las relaciones con otros sectores son malas o muy malas no alcanzan a constituir el 2% de los funcionarios encuestados. Esta relación positiva también la encontramos en el relacionamiento de los funcionarios no-docentes con otros espacios universitarios, como los docentes, los estudiantes y el público en general.

El último componente del clima de trabajo que analizaremos es el referente a los estímulos o motivaciones principales que tienen los trabajadores para desarrollar sus tareas. Esta dimensión, más que un indicador del clima de trabajo, la podemos considerar una resultante o consecuencia del mismo, en la medida en que, como lo señalamos más arriba, el clima de trabajo tiene efectos importantes en la motivación de los trabajadores.

**Cuadro 60**  
**Estímulo para realizar el trabajo**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003



El estímulo más importante y notoriamente mayoritario para realizar el trabajo está referido, desde la perspectiva de los trabajadores, al reconocimiento de la tarea que realizan. El segundo lugar lo ocupan las posibilidades de promoción y ascenso que puedan obtener, junto a la obtención de remuneraciones adicionales. En cuarto lugar, aunque con distancias mínimas, encontramos como motivación central la identificación con el proyecto de la institución. El miedo a las sanciones, a su vez, no tiene relevancia como componente de la motivación de los trabajadores.

**Cuadro 61**  
**Estímulo para realizar el trabajo**  
**según nivel de conducción**

Nivel	reconocimiento por el trabajo bien hecho	obtención de remuneraciones adicionales	miedo a las sanciones	posibilidad acceso a tareas	identificación con la institución	NS/NC	Total
Operativo	57.6%	14.3%		15.3%	12.0%	.8%	100.0%
Nivel 1	51.4%	18.2%		13.9%	15.9%	.7%	100.0%
Nivel 2	57.9%	8.6%	.5%	4.6%	28.4%		100.0%
Nivel 3	56.6%	6.6%		2.6%	34.2%		100.0%
Total	56.9%	14.4%	.0%	14.5%	13.5%	.7%	100.0%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Los componentes de la motivación no sufren grandes alteraciones cuando las consideramos de acuerdo al nivel de conducción de los funcionarios encuestados. La mayor diferencia resulta en el mayor peso que tiene la identificación con los objetivos de la institución y el menor peso que tienen la obtención de remuneraciones adicionales o de promociones institucionales. Esta relación parece lógica, en la medida en que, como se ha demostrado en diferentes análisis,<sup>7</sup> la tendencia general de las

<sup>7</sup> Maintz, R. "Sociología de la Organización". Editorial Alianza Universidad, Madrid, 1972

organizaciones es que los niveles de responsabilidad y mando estén más involucrados con los objetivos de la institución que los niveles subordinados. Por otra parte, como es obvio, las expectativas de ascenso y de remuneraciones están más satisfechas en los mandos superiores que en los niveles subalternos.

**Cuadro 62**  
**Estímulo para realizar el trabajo**  
**según escalafón**

Escalaf.	reconocimiento por el trabajo bien hecho	obtención de remuneraciones adicionales	miedo a las sanciones	posibilidad acceso a tareas	identificación con la institución	NS/NC	Total
A- Prof.	57.1%	9.2%	.2%	15.4%	16.4%	1.6%	100.0%
B-Técn.	55.0%	14.0%		17.2%	12.6%	1.3%	100.0%
C- Ad.	45.9%	21.1%		14.6%	18.3%	.1%	100.0%
D-Esp.	68.4%	11.8%		8.1%	10.0%	1.6%	100.0%
E- Ofi.	62.6%	12.2%		9.7%	13.9%	1.7%	100.0%
F- S.G.	64.5%	12.2%		16.0%	7.3%		100.0%
R- R.P.	43.1%	2.8%		25.0%	29.2%		100.0%
Total	56.9%	14.4%	.0%	14.5%	13.5%	.7%	100.0%

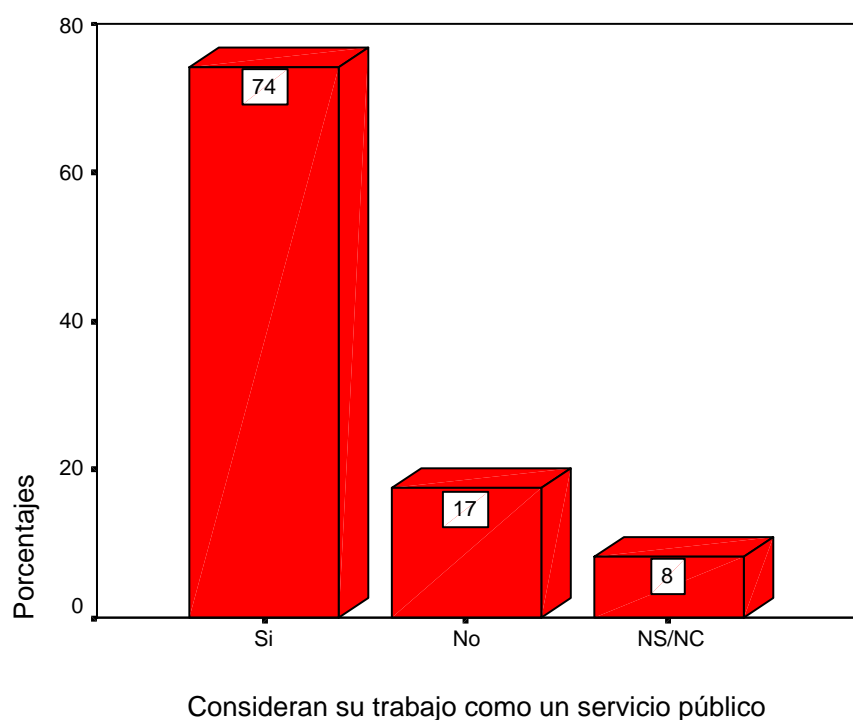
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si analizamos los diferentes tipos de motivación de acuerdo al escalafón en que desempeñan sus tareas los funcionarios encuestados, también encontramos algunas variaciones significativas. La identificación con el proyecto de la institución parece más fuerte en el sector de renovación permanente, resultado coherente con el cuadro anterior si consideramos que este sector tienen funciones de mando y responsabilidad. También los sectores administrativo y profesional parecen tener una mayor identificación relativa con el proyecto institucional, en tanto en los sectores menos calificados, como el de servicios generales, la identificación con los objetivos institucionales es menor.

El reconocimiento por el trabajo bien hecho, en cambio, parece ser más importante relativamente en los escalafones especializados, de servicios y de oficios, siendo en cambio menos importante que el promedio de la institución en el escalafón administrativo y en el de renovación permanente.

Otro componente de la motivación es la identificación con los objetivos y con las finalidades últimas de la organización. El involucramiento genera un sentimiento de pertenencia y de identidad que contribuye a aumentar la satisfacción en el trabajo y a mejorar la calidad de las prestaciones. En la Encuesta se tomó como indicador de involucramiento el hecho de considerar el trabajo cotidiano que el funcionario o el sector desempeña como un servicio público.

**Cuadro 63**  
**Servicio público**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

El cuadro 63 muestra que casi un 75% de los funcionarios consideran que el trabajo que realizan es un servicio público, con lo cual este indicador de involucramiento parece mostrar, en el contexto global de la organización, resultados altamente positivos.

**Cuadro 64**  
**Servicio público**  
**según escalafón**

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	75.7%	18.0%	6.3%	100.0%
B- Técnico	70.2%	18.1%	11.7%	100.0%
C- Administrativo	68.6%	23.8%	7.6%	100.0%
D-Especializado	77.6%	14.4%	7.9%	100.0%
E- Oficios	77.9%	17.6%	4.5%	100.0%
F- Servicios Generales	77.3%	12.2%	10.5%	100.0%
R- R. Permanente	88.9%	4.2%	6.9%	100.0%
Total	74.3%	17.4%	8.3%	100.0%

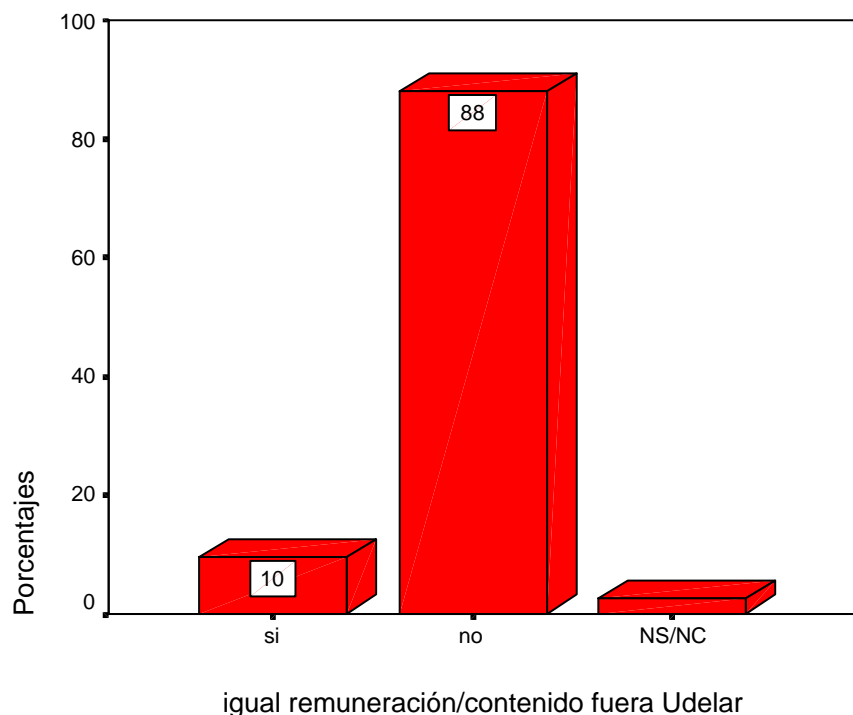
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si consideramos este indicador de involucramiento de acuerdo al escalafón de los encuestados, encontramos que, en términos relativos, el sector más identificado con los objetivos de un servicio público es el de renovación permanente, aspecto que resulta lógica si consideramos que el mismo se integra con funcionarios que tienen funciones de mando en la institución. Al contrario, el sector que, relativamente, tiene menor identificación con la institución es el escalafón administrativo.

Otro indicador que puede ser utilizado para contrastar los datos mostrados anteriormente es la actitud que tendría el funcionario en caso de tener la oportunidad de

obtener un empleo fuera de la Udelar, con la misma remuneración y el mismo contenido.

**Cuadro 65**  
**Sentimiento de pertenencia**



Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Los resultados del cuadro 65 corroboran los niveles de identificación con la institución que se detectaron. Casi un 90% de los funcionarios encuestados prefieren, a igualdad de sueldo y tarea, el trabajo en la Universidad de la República. Estos datos coinciden a su vez con los altos niveles de satisfacción con el trabajo que se analizaron en informes anteriores.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pucci F. Hein. P Op. cit.

El resultado de los indicadores que hemos expuesto nos muestra un cuerpo de funcionarios con altos niveles de involucramiento institucional, identificados en su gran mayoría con los objetivos de una institución pública que brinda servicios en el medio, y en la cual, pese a los bajos niveles de remuneración de los funcionarios, se mantienen altos niveles de motivación hacia la tarea derivados de la identificación con los valores que representa la institución.

---

## Conclusiones

**La primer conclusión** que podemos extraer del análisis realizado es que la organización del trabajo no-docente universitario tiene modalidades propias, que combina aspectos vinculados a los modelos clásicos de organización del trabajo con peculiaridades específicas vinculados al tipo de institución en la que se desarrolla el trabajo. El fuerte grado de definición de las tareas y la planificación de las mismas nos remiten a rasgos propios de las formas de organización tayloristas adaptadas a los servicios. De todas maneras, estos rasgos no son homogéneos en todos los escalafones de la institución. El sector administrativo parece tener una matriz más claramente taylorista en su proceso de trabajo, en tanto los sectores profesionales, técnicos y de oficios parecen asumir modalidades más flexibles de trabajo.

Si bien la organización que se estructura básicamente sobre una forma de organización taylorista, la misma aparece de manera muy atenuada, combinada a su vez con modalidades específicas de trabajo que la apartan de este modelo. No existe, como en el caso del modelo taylorista, una fuerte segmentación del conocimiento entre los niveles jerárquicos y los niveles operativos, por lo que el conocimiento de las tareas no está concentrado en las esferas dirigentes sino que aparece distribuido en toda la

institución. Por otra parte los espacios colectivos tienen un nivel de desarrollo importante en la dinámica de trabajo de la institución, lo que muestra una organización de trabajo que combina componentes de planificación y de participación colectiva, cuyo producto resulta un modelo peculiar de articulación entre ambas dimensiones.

Otro rasgo que aparta la organización del trabajo no-docente de la Udelar con los modelos tayloristas, es la permanente rotación de tareas que se verifica en algunos sectores de la institución. Esta característica no es propia de un escalafón, sino que parece depender de estilos de conducción específicos, que se distribuyen aleatoriamente en la institución.

**La segunda conclusión** del trabajo es que los procesos de toma de decisiones que se implementan en la institución, si bien respetan las cadenas de mando propias de una organización estructurada jerárquicamente, permiten amplios espacios para el intercambio y la discusión entre las jerarquías y el personal subalterno. Este componente refuerza la dinámica colectiva que parece un rasgo típico de la institución y que la aparta también de los modelos clásicos de organización del trabajo centrados en la transmisión vertical de órdenes.

**La tercer conclusión** del trabajo es que los funcionarios están relativamente bien informados acerca de los planes de trabajo de la institución y de las decisiones que se toman en la misma. La planificación del trabajo no parece ligada al interés de lograr una tajante separación entre concepción y ejecución, sino que su implementación parece obedecer a una lógica de trabajo colectivo, en la cual se definen metas y objetivos a cumplir a nivel de sección o de lugar de trabajo. Por otra parte, el análisis también mostró un desequilibrio importante entre los niveles de planificación de las tareas y la evaluación de los resultados de la misma.

**La cuarta conclusión** del trabajo es que la preocupación por mejorar la calidad del trabajo es un componente importante de los procesos de trabajo de los funcionarios universitarios, lo que muestra la presencia de dimensiones que responden a las nuevas tendencias de especialización flexible, corroborando el carácter específico y “atípico” de la organización del trabajo de la Udelar.



**La quinta conclusión** es que el clima de trabajo en la institución, si bien tiene componentes negativos, como la existencia de sanciones indirectas o dificultades de relacionamiento entre algunos sectores, muestra globalmente indicadores positivos, que se traducen en la existencia de funcionarios con altos niveles de involucramiento institucional, identificados en su gran mayoría con los objetivos de una institución pública que brinda servicios en el medio y en la cual, pese a los bajos niveles de remuneración de los funcionarios, se mantienen altos niveles de motivación hacia la tarea derivados de la identificación con los valores que representa la institución.