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

*Trayectoria laboral y mecanismos de
evaluación 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.

Para la elaboración de este diagnóstico se procesaron de los datos del I Censo Universitario del año 2000, se realizaron entrevistas en profundidad a diferentes actores universitarios, se realizaron talleres con participación de funcionarios no-docentes de diferentes escalafones y niveles de conducción de la UDELAR, y por último, se realizó una encuesta para detectar los problemas de capacitación de los trabajadores universitarios y su relación con otras dimensiones del trabajo cotidiano.

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 el primer informe 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.

Los resultados que se presentan a continuación continúan los análisis de la encuesta, abordando 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. Uno de los componentes principales de la capacitación está referida a la importancia que la misma puede tener para la carrera laboral que el funcionario realiza dentro de la institución. En este sentido, importa analizar cual es la percepción que los funcionarios universitarios tienen en relación a la evolución de su carrera laboral, de los mecanismos institucionales de promoción y de los criterios formales e informales que intervienen en sus posibilidades de ascenso dentro de la institución.

1) Movilidad horizontal y vertical

El primer aspecto que será analizado en este trabajo es la movilidad horizontal que se produce dentro de la institución. Esta movilidad se mide simplemente comparando el escalafón de ingreso del funcionario con el escalafón actual. Cuanto menores sean los porcentajes de funcionarios en los cuales coinciden uno y otro, mayor

será la movilidad horizontal. A su vez, dentro de esta movilidad, en algunos casos podemos hablar de movilidad ascendente, cuando el escalafón actual es más calificado o mejor remunerado que el escalafón de origen, o de movilidad descendente cuando ocurre lo contrario.

Cuadro 1
Movilidad intersectorial

Escalafón de ingreso									
Escal actual	A- Profesional	B- Técnico	C- Administrativo	D- Especializado	E- Oficinas	F- Servicio General	R- Renova Perm.	NS/N C	Total
A- Profesi	58.2%	16.0%	3.3%	11.1%		.6%	.2%	10.7%	100%
B- Técnico	.3%	68.6%	1.3%	6.5%		1.6%	1.3%	20.5%	100%
C- Admini		.4%	66.6%	8.6%	1.6%	14.7%		8.0%	100%
D- Especia	.2%	3.5%	5.3%	48.8%	3.9%	23.0%		15.4%	100%
E- Oficinas		.2%	1.3%	1.3%	66.6%	26.8%		3.8%	100%
F- Ser. Gener.			2.1%		1.6%	82.8%	2.8%	10.8%	100%
R- Ren Perm.	40.3%	1.4%	13.9%	1.4%		15.3%	25.0%	2.8%	100%
Total	6.4%	11.1%	20.5%	9.4%	9.5%	30.3%	1.2%	11.6%	100%

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

El cuadro 1 muestra que en el escalafón profesional, sólo el 58% de los funcionarios ingresó directamente en el mismo. Este sector ha reclutado funcionarios de los escalafones técnico y especializado, principalmente. Sólo un 3% de los funcionarios del escalafón profesional provienen del escalafón administrativo, en tanto el resto de los sectores no aporta casi nada. Si consideramos que este escalafón, por su nivel de exigencia formal, por el contenido de sus tareas y por su nivel de remuneraciones es el más prestigioso del trabajo universitario no.docente, podemos afirmar que, en este sector, existe un grado relativamente importante de movilidad ascendente, pero que la misma cumple con determinados recorridos específicos. El reclutamiento del sector

profesional se realizó básicamente en escalafones de alto nivel de calificación, como el técnico y el especializado, en tanto los sectores menos calificados aportaron muy pocos funcionarios. Por otro lado, la información censal analizada con anterioridad ¹ mostró que existían porcentajes relativamente altos de funcionarios con nivel universitario completo en escalafones no profesionales ni técnicos, en particular en el sector administrativo. Si contrastamos ambos resultados, podemos concluir que existen fuertes dificultades para la movilidad ascendente de los funcionarios con títulos universitarios que trabajan en tareas menos calificadas de la institución.

En el escalafón técnico la movilidad horizontal es menor que en el escalafón profesional, ya que casi un 70% de los funcionarios ingresaron directamente al mismo. El reclutamiento del restante 30% se realizó básicamente a través del escalafón especializado, por lo que mantiene una pauta similar a la que vimos en el escalafón profesional.

En el escalafón administrativo encontramos también una baja movilidad horizontal, comparado con el escalafón profesional, dado que más del 65% de sus funcionarios ingresaron directamente como administrativos. En este sector podemos verificar niveles relativamente altos de lo que hemos denominado como movilidad ascendente, debido a que casi un 15% de sus funcionarios provienen del sector de servicios generales, que cuenta con menores niveles de calificación y de prestigio dentro de la institución. También encontramos que cerca de un 8% proviene del sector especializado y un 2% del sector de oficios, lo que refuerza las tendencias señaladas con anterioridad.

El escalafón especializado cuenta con una movilidad horizontal relativamente más alta que la que tienen los sectores analizados con anterioridad, con un 48% de funcionarios que ingresaron directamente al mismo. Este sector también muestra niveles relativamente altos de movilidad ascendente, en la medida en que cerca de un 23% de sus funcionarios proviene del sector de servicios generales. También recluta

¹ Ver Pucci, F. Hein, P. Los funcionarios no docentes de la Universidad de la Republica. Características laborales y socio-demográficas. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la Udelar. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, octubre 2003

funcionarios del sector oficios y del sector técnico, pero en cantidades notoriamente más bajas que las anteriores.

El escalafón perteneciente a los oficios manuales presenta niveles de movilidad horizontal similares a los del escalafón administrativo y profesional, pero a su vez muestra, como el sector especializado, indicadores de movilidad ascendente, ya que el resto de sus funcionarios proviene mayoritariamente del escalafón de servicios generales.

El escalafón de servicios generales es el que tiene los menores niveles de movilidad horizontal, ya que más del 80% de sus funcionarios ingresó directamente al mismo. Estos resultados son lógicos si pensamos que, dentro del trabajo no-docente, este sector es el que cuenta con los menores niveles de prestigio y de calificación dentro de la institución. Este sector muestra también leves indicios de movilidad descendente, en la medida en que 2% de sus funcionarios provienen del sector administrativo.

Por último, en el sector de renovación permanente, encontramos que sólo un 25% ingresó directamente a esta función. Este sector realiza su reclutamiento mayoritariamente en el escalafón profesional, aunque también recluta funcionarios del sector administrativo y del sector de servicios generales.

En resumen, podemos decir que la movilidad horizontal entre sectores no es un componente despreciable dentro de la institución. Existe una relativa movilidad entre los escalafones más calificados, como el profesional, técnico y especializado, y existe una relativa movilidad ascendente que se expresa en el pasaje de porcentajes importantes de funcionarios del sector de servicios generales al sector administrativo, especializado y de oficios.

Un segundo aspecto vinculado a la movilidad institucional es el análisis del tiempo de permanencia en el cargo que tienen los funcionarios no-docentes. Cuanto mayor sea esta permanencia, menores serán, por razones obvias, los niveles de movilidad interna en la organización.

A-Profesión	7,6%	34,2%	15,4%	23,0%	3,7%	10,9%	5,1%	,2%	100,0%
B-Técnico	11,7%	17,5%	14,6%	14,0%	16,9%	22,4%	2,7%	,3%	100,0%
C-Administr	25,4%	21,0%	18,1%	16,9%	10,2%	7,2%	,7%	,4%	100,0%
D-Especializ	10,6%	22,2%	18,3%	18,9%	9,6%	17,9%	2,0%	,4%	100,0%
E-Oficios	7,0%	29,1%	17,4%	13,7%	16,9%	11,2%	4,2%	,3%	100,0%
F-Servicios Generales	6,7%	23,3%	30,3%	20,9%	8,4%	6,9%	2,1%	1,4%	100,0%
R-Renovaci	22,2%	40,3%	18,1%	1,4%	6,9%	11,1%			100,0%
Total	13,4%	23,5%	20,2%	17,8%	11,1%	11,2%	2,3%	,6%	100,0%

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

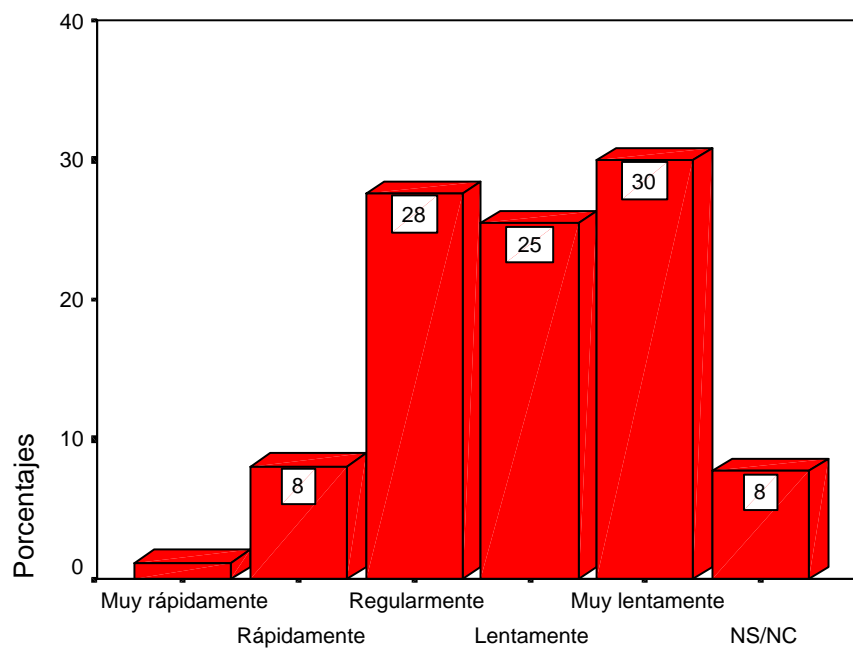
El escalafón que tiene, en términos comparados, menos movilidad, es el escalafón profesional, ya que tiene, relativamente, más funcionarios que otros escalafones, ocupando el mismo cargo más de 20 años. En el escalafón técnico la permanencia en el mismo cargo parece también superar los promedios del resto de la institución, tendencias que también están presentes, aunque con menor fuerza, en los escalafones especializado y de oficios. Los escalafones administrativo y de servicios generales acompañan las tendencias del promedio, en tanto en el escalafón de renovación permanente es donde se registra la movilidad más alta de la institución.

Los resultados que registran los cuadros anteriores muestran la existencia de una relativa movilidad ascendente entre los escalafones, y una estructura que si bien no tiene un dinamismo muy grande, tampoco parece marcada por un rigidez y un inmovilismo considerable. En este sentido, parece interesante contrastar estos componentes de la trayectoria laboral con la percepción que los funcionarios tienen de los mismos.

2) Carrera funcional

Si bien la estructura de una organización puede tener mayores o menores niveles de movilidad horizontal o vertical, la percepción que tienen los integrantes de la misma acerca del ritmo y de las posibilidades de ascenso no necesariamente coincide con las oportunidades objetivas que brinda la institución. Por otro lado, esta percepción es importante porque, más allá de su realidad u objetividad, determina comportamientos, expectativas y dinámicas de funcionamiento. Si la percepción acerca de las posibilidades de promoción se distancia mucho de las oportunidades reales, puede generar procesos que distorsionen o bloqueen el funcionamiento normal de la organización.

Cuadro 4
Evolución de la promoción



Evolución de la promoción

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

En el cuadro 4 se analiza la percepción que tienen los funcionarios no-docentes en relación a sus posibilidades de ascenso y promoción dentro de la institución. Más del 50% de los funcionarios consideran que su trayectoria en la institución ha evolucionado lentamente o muy lentamente, en tanto 27% aproximadamente considera que lo ha hecho regularmente. Sólo un 10% considera que ha tenido rápidas posibilidades de ascenso en la institución. Si comparamos la información expuesta hasta ahora, podemos decir que la percepción que tienen los funcionarios sobre sus posibilidades de promoción parece ser relativamente adecuada a las posibilidades reales de ascenso, aunque tenga un matiz un poco más negativo en la misma, en la cual juegan sin duda las expectativas lógicas de ascenso que tienen los trabajadores en cualquier organización de trabajo.

Cuadro 5
Evolución de la promoción
según nivel de conducción

Nivel de conduc.	Muy rápidamente	Rápidamente	Regularmente	Lentamente	Muy lentamente	NS/NC	Total
Operativo	1.2%	7.9%	25.7%	24.2%	32.2%	8.8%	100%
Nivel 1	.7%	8.9%	35.6%	31.7%	21.5%	1.6%	100%
Nivel 2	2.0%	7.5%	38.7%	30.2%	19.1%	2.5%	100%
Nivel 3	1.3%	11.8%	38.2%	26.3%	9.2%	13.2%	100%
Total	1.2%	8.1%	27.6%	25.4%	30.0%	7.7%	100%

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

Existe una variación importante de esta percepción de acuerdo al nivel de conducción del funcionario. Los niveles operativos consideran, por razones obvias, que han evolucionado más lentamente que el resto de los niveles de conducción. Por otra parte, cuanto más se sube en la escala jerárquica, la percepción de la evolución de la carrera mejora. De todas maneras, los niveles de conducción más altos tampoco consideran que su carrera haya evolucionado muy rápidamente. Más del 50% de los funcionarios pertenecientes al nivel de conducción 1 piensan que su carrera ha avanzado lentamente, casi un 50% de los funcionarios de nivel de conducción 2 consideran lo mismo, en tanto más de un 30% de los funcionarios de nivel de conducción 3 hace otro tanto. Los resultados indican que la percepción acerca de la evolución de la carrera laboral que tienen los funcionarios universitarios no varía considerablemente de acuerdo al mayor o menor éxito que haya tenido el mismo en su trayectoria dentro de la institución, sino que se inscribe en una percepción que toma en cuenta los elementos objetivos que la institución ofrece para la promoción de sus trabajadores.

Cuadro 6
Evolución de la promoción
según escalafón

Escalafón	Muy rápida mente	Rápida mente	Regular mente	Lenta mente	Muy lenta mente	NS/NC	Total
A- Profesional	2.7%	5.1%	36.5%	19.7%	25.2%	10.9%	100%
B- Técnico	1.3%	7.9%	31.2%	26.3%	26.6%	6.8%	100%
C- Administrativo	.7%	5.4%	20.2%	31.5%	33.4%	8.7%	100%
D- Especializado		6.7%	22.5%	23.5%	37.1%	10.1%	100%
E- Oficios	1.3%	9.3%	24.0%	22.9%	32.7%	9.7%	100%
F-Servicios Generales	1.4%	11.9%	34.5%	23.3%	27.4%	1.4%	100%
R- Renovación Permanente	1.4%	27.8%	40.3%	2.8%	12.5%	15.3%	100%
NS/NC	1.3%		15.0%	32.5%	15.0%	36.3%	100%
Total	1.2%	8.1%	27.6%	25.4%	30.0%	7.7%	100%

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

Si analizamos la percepción de la carrera laboral de los funcionarios de acuerdo al escalafón en el cual desarrollan sus tareas, vemos que, en términos relativos, el escalafón que tiene la percepción más negativa de su carrera funcional es el administrativo. Esta situación parece lógica si tomamos en cuenta que el sector administrativo es el más numeroso en la institución, lo que genera mayores demandas por ascenso y mayores dificultades para acceder a los cargos de conducción. También el sector especializado parece tener una percepción negativa en relación a la rapidez con que ha evolucionado la carrera laboral de los funcionarios. Los escalafones profesionales y técnicos manifiestan, en términos relativos, una percepción más equilibrada, en la medida en que tienden a pensar que su carrera ha evolucionado de manera regular. Inversamente, los sectores más optimistas parecer ser los trabajadores manuales (oficios) y los menos calificados (servicios generales)

Cuadro 7
Evolución de la promoción
según antigüedad

Antigüedad	Muy rápidamente	Rápidamente	Regularmente	Lentamente	Muy lentamente	NS/NC	
2 años o menos	4.0%	9.6%	20.7%	8.6%		57.1%	100%
3 a 10 años	2.3%	11.1%	26.3%	21.0%	28.6%	10.8%	100%
11 a 20 años	.6%	8.4%	28.4%	28.5%	31.1%	3.1%	100%
21 a 30 años	.1%	4.3%	28.8%	28.6%	35.9%	2.3%	100%
31 años y más	.3%	4.2%	30.6%	32.3%	28.9%	3.7%	100%
Total	1.2%	8.1%	27.6%	25.5%	30.0%	7.7%	100%

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

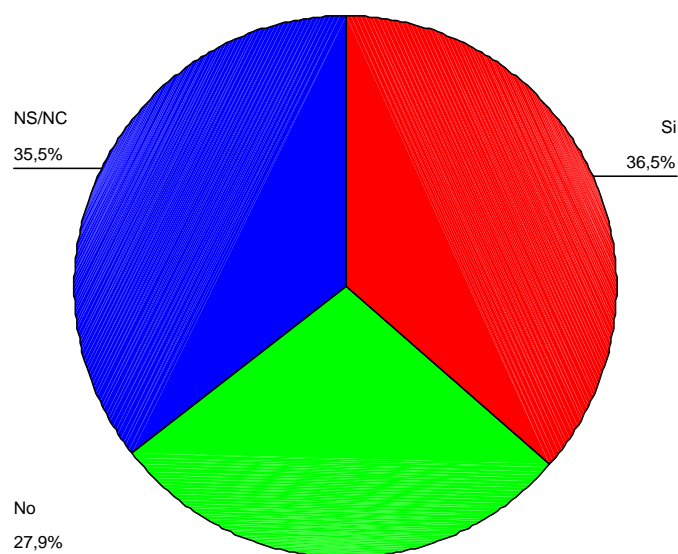
Si consideramos la percepción que tienen los funcionarios no-docentes de su carrera laboral de acuerdo a su antigüedad, encontramos que existe, en líneas generales, una relación positiva entre mayor antigüedad en la institución y una percepción negativa de la rapidez con que se accedió a cargos de nivel superior. Esta percepción de alguna manera corrobora algunas características que vimos anteriormente² acerca del escaso peso que tiene la antigüedad como criterio de ascenso en la Universidad de la República, lo que a su vez tiene como consecuencia la existencia de importantes contingentes de funcionarios con una larga permanencia en la institución que se mantienen en el mismo nivel de conducción durante años.

3) Integración de los tribunales de concurso.

² Pucci, F. Hein, P. Los funcionarios no docentes de la Universidad de la Republica. Características laborales y socio-demográficas. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la Udelar. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, octubre 2003

Una dimensión importante en la carrera laboral de los funcionarios es la legitimidad que tienen, para los mismos, los mecanismos de acceso a los cargos superiores. La estructura funcional de la Universidad de la República tiene un único mecanismo de ascenso: el concurso. En este sentido, todos los componentes que rodean a los concursos poseen importancia para definir los mayores o menores niveles de legitimidad de los mecanismos de ascenso institucional. La primera dimensión que consideraremos en relación a los mismos es la opinión que tienen los funcionarios en relación a la calidad e idoneidad de los miembros integrantes de los tribunales de concurso.

Cuadro 8
Integración de tribunales



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

Los datos recogidos muestran que cerca del 28% de los funcionarios no-docentes consideran que los tribunales de concursos no se han integrado con las personas más aptas para evaluar a los concursantes. Sin embargo, si dejamos de lado a aquellos que no contestan la pregunta, encontramos que, entre aquellos que dan una opinión en relación a los concursos, el 43% tiene una visión negativo con respecto a la idoneidad de los integrantes del tribunal. Esta cifra está mostrando que, en este dimensión, los concursos cuentan con bajos niveles de legitimidad a nivel del conjunto de los funcionarios de la Universidad. Es importante tener en cuenta que el 35,5% de los funcionarios no opinó sobre el tema, lo que puede entenderse una actitud de duda o como indicador de una disconformidad difusa. De todas maneras, esta actitud parece estar lejos de indicar conformidad con la integración de los tribunales.

Cuadro 9
Integración de tribunales
según nivel de conducción

Nivel de conducción	Si	No	Total
Operativo	58,1%	41,9%	100,0%
Nivel 1	49,8%	50,2%	100,0%
Nivel 2	50,0%	50,0%	100,0%
Nivel 3	67,7%	32,3%	100,0%
Total	56,7%	43,3%	100,0%

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

Al contrario de lo que se podría esperar, los niveles de legitimidad no aumentan a medida que avanzamos en la escala jerárquica de la institución. Los niveles de conducción 1 y 2, que han pasado por tribunales de concurso y que han tenido resultados exitosos, tienen los mismos porcentajes de críticas hacia la conformación de los tribunales que los que tienen los niveles operativos. Sólo en el nivel de conducción más alta encontramos que la percepción negativa es inferior al promedio, aunque se mantiene relativamente alta. Estos datos sugieren que la percepción de la legitimidad de los tribunales no está ligada al éxito o fracaso en los concursos, siendo incluso más negativa en aquellos que han sorteado con éxito las exigencias de los tribunales.

Cuadro 10
Integración de tribunales
según escalafón

Escalafón	Si	No	Total
A- Profesional	57,4%	42,6%	100,0%
B- Técnico	75,4%	24,6%	100,0%
C- Administrativo	42,4%	57,6%	100,0%
D-Especializado	52,7%	47,3%	100,0%
E- Oficinos	61,3%	38,7%	100,0%
F- Servicios Generales	60,6%	39,4%	100,0%
R- Renovación Permanente	44,4%	55,6%	100,0%
NS/NC	59,0%	41,0%	100,0%
Total	56,7%	43,3%	100,0%

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

La legitimidad de los mecanismos de acceso a los cargos de nivel superior sufre variaciones si lo analizamos según el escalafón al que pertenece el funcionario no-docente. Los menores niveles de legitimidad aparecen en el escalafón administrativo y en el renovación permanente, en tanto los mayores niveles de legitimidad parecen encontrarse en el escalafón técnico. Estas diferencias pueden responder a la especificidad de los concursos de acuerdo a las diferentes áreas de división del trabajo, o a componentes contingentes ligados a la integración de los tribunales de cada sector. De todas maneras, más allá de estos componentes específicos que no se pueden rastrear en el contexto de esta encuesta, parece importante señalar que uno de los sectores numéricamente más importantes de la institución, como es el administrativo, expresa los niveles más bajos de consenso en relación a la conformación de los tribunales.

Cuadro 11
Integración de tribunales
según nivel educativo

Nivel educativo	Si	No	Total
Primaria incompleta	63,5%	36,5%	100,0%
Primaria completa	71,2%	28,8%	100,0%
Secundaria UTU incompleta	56,0%	44,0%	100,0%
Secundaria UTU completa	61,4%	38,6%	100,0%
INET-IPA incompleto	53,5%	46,5%	100,0%
INET-IPA completo	43,3%	56,7%	100,0%
Universidad incompleta	45,1%	54,9%	100,0%
Universidad completa	54,2%	45,8%	100,0%
Total	56,7%	43,3%	100,0%

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

Si analizamos la legitimidad de los mecanismos de ascenso según el nivel educativo de los encuestados, encontramos que cuanto más alto es el nivel educativo, más actitud crítica tienen los funcionarios en relación a la integración de los tribunales. Esta relación no es típica de los funcionarios universitarios, sino que constituye una tendencia general en la sociedad. El acceso a los niveles superiores de educación genera más capacidad y aptitud para cuestionar y polemizar diferentes dimensiones de la vida en sociedad que la que tienen aquellos que no acceden a esos niveles. Si comparamos este cuadro con el anterior, podemos decir que la relación entre nivel educativo y actitud crítica es independiente del escalafón en que trabaja el funcionarios, es decir, no implica que los escalafones profesionales o técnicos sean los más críticos necesariamente, sino que esta relación se verifica en los funcionarios de mayor nivel educativo, independientemente de la tarea que realicen y de que esta tarea sea congruente con su nivel de formación.

Cuadro 12
Integración de tribunales
según antigüedad

Antigüedad	Si	No	Total
2 años o menos	73,3%	26,7%	100,0%
3 a 10 años	59,1%	40,9%	100,0%
11 a 20 años	51,9%	48,1%	100,0%
21 a 30 años	54,0%	46,0%	100,0%
31 años y más	68,0%	32,0%	100,0%
Total	56,7%	43,3%	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 legitimidad según la antigüedad de los funcionarios no-docentes, encontramos un comportamiento polar. Los que tienen muy poco tiempo en la institución parecen tener un alto nivel de consenso con la forma de integrar los tribunales, en tanto que los que tienen una antigüedad de más de 31 años tienen una actitud más positiva que los que tienen una antigüedad menor, salvo los recién ingresados. La primera actitud puede deberse a la juventud e inexperiencia laboral de los funcionarios encuestados, en tanto la segunda actitud parece obedecer al acostumbramiento o a los menores niveles educativos que tienen en general las generaciones más antiguas.³

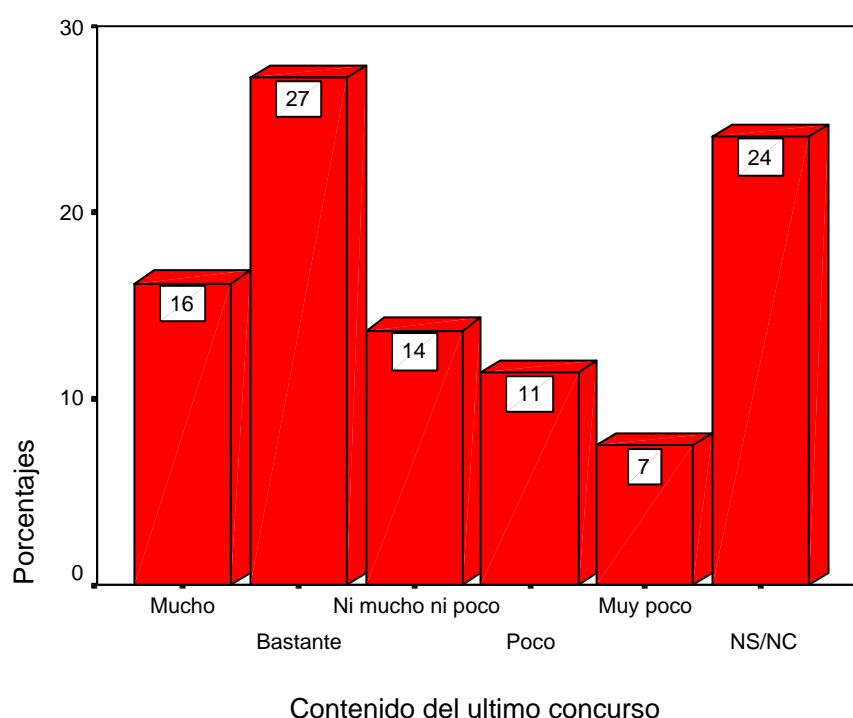
4) Contenido de los concursos.

La segunda dimensión de la legitimidad de los mecanismos de ascenso es la percepción que tienen los funcionarios no-docentes en relación al contenido de las pruebas que se implementan en los concursos. La pregunta que se formula en la encuesta es si los funcionarios consideran que el contenido de la última prueba responde a las exigencias del puesto de trabajo para el cual concursó. Esta pregunta no sólo mide

³ Pucci, F. Hein, P. Los funcionarios no docentes de la Universidad de la Republica. Características laborales y socio-demográficas. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la Udelar. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, octubre 2003

los niveles de legitimidad de los concursos, sino también la percepción que tienen los funcionarios del ajuste que existe entre las exigencias concretas de los puestos de trabajo y las exigencias formales de las pruebas de los concursos.

Cuadro 13
Contenido del
último concurso



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

Los datos que surgen del cuadro 13 muestran que más del 50% de los funcionarios consideraron que hubo mucha o bastante coherencia entre las exigencias formales de la prueba y las exigencias concretas del puesto de trabajo. Por otro lado, alrededor de un 25% tiene la opinión contraria, en tanto 18% tiene una actitud indecisa. No se consideran en estos resultados los que respondieron que no sabían y los que no contestaron, que juntos alcanzan a un 24%. En términos generales, podemos decir que las opiniones reflejan niveles de legitimidad un poco más altos que los que tenía la dimensión anterior. De todas maneras, en algunos sectores parece haber bastante incongruencia entre el contenido de las pruebas y las exigencias concretas de los

puestos de trabajo, componente que indicaría dificultades de ajuste entre los mecanismos de selección y las tareas que se desempeñan.

Cuadro 14
Contenido del último concurso
según nivel de conducción

Nivel de Conducción	Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Muy poco	Total
Operativo	20.1%	35.2%	19.5%	15.7%	9.5%	100%
Nivel 1	24.4%	37.1%	13.1%	13.4%	11.9%	100%
Nivel 2	26.5%	37.6%	11.6%	12.7%	11.6%	100%
Nivel 3	36.8%	50.0%	5.9%	4.4%	2.9%	100%
Total	21.4%	35.9%	18.0%	15.0%	9.8%	100%

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

Si analizamos la percepción de los niveles de congruencia entre las exigencias de los concursos y la de los puestos de trabajo según el nivel de conducción de los encuestados, encontramos una tendencia a valorar más positivamente el contenido de las pruebas cuanto más alto es el nivel de conducción. Esta tendencia tiene dos dimensiones contrapuestas. Por un lado, cuanto mayor es el nivel de conducción de un funcionario, más pruebas y concursos debió pasar, por lo que su opinión parece más calificada que la de los niveles de conducción más bajos. En contraposición, podemos decir que la opinión de los niveles de conducción más altos es la opinión de los que rindieron exitosamente las pruebas, por lo que es lógico pensar que tiendan a valorarlas positivamente. De todas maneras, también podemos pensar que la opinión sobre la congruencia entre las exigencias formales de las pruebas y las exigencias posteriores del puesto de trabajo son independientes del mayor o menor éxito en la prueba, por lo que los resultados del cuadro mostrarían una legitimidad relativamente alta de los mecanismos de ascenso de la institución entre los niveles jerárquicos más altos.

Cuadro 15
Contenido del último concurso
según escalafón

Escalafón actual	Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Muy poco	Total
A- Profesional	30.4%	42.2%	16.9%	4.9%	5.6%	100%
B- Técnico	31.8%	48.8%	9.9%	6.3%	3.2%	100%
C- Administrativo	11.4%	27.7%	26.6%	18.6%	15.7%	100%
D-Especializado	30.9%	31.8%	7.9%	21.8%	7.6%	100%
E- Oficios	29.7%	32.9%	18.6%	12.4%	6.4%	100%
F- Servicios Generales	15.5%	37.0%	17.7%	19.1%	10.7%	100%
R- R. Permanente	25.8%	47.0%		15.2%	12.1%	100%
NS/NC	14.0%	62.8%		18.6%	4.7%	100%
Total	21.3%	35.9%	18.0%	15.0%	9.8%	100%

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

Si analizamos la percepción de la pertinencia de los contenidos de las pruebas según el escalafón al que pertenece el funcionario, encontramos realidades muy diferentes. Los escalafones profesional, técnico y especializado tienen una percepción positiva sobre el contenido de las pruebas de evaluación; lo mismo ocurre con el escalafón de oficios y de renovación permanente. En cambio, los sectores más críticos parecen ser el escalafón administrativo y el de servicios generales. Si comparamos estos datos con los análisis realizados de la información del Censo de funcionarios no-docentes, podemos establecer una primera hipótesis para explicar estos resultados. En el análisis del Censo se mostró que el acceso a los niveles de conducción, a diferencia de lo que ocurre en muchas instituciones públicas, no se asociaba a la antigüedad sino al nivel educativo general del funcionario. Esto implica, de alguna manera, que el contenido de las pruebas de los concursos privilegia la formación educativa general en detrimento de la formación específica para el cargo. Los sectores que valoran más positivamente el contenido de la prueba son sectores calificados con niveles educativos formales altos, o bien sectores de trabajo manual calificados. Los que valoran más negativamente el contenido de las pruebas, en cambio, son sectores de niveles educativos medio, como el escalafón administrativo, pero con conocimientos específicos en relación a las tareas que desempeñan, o sectores con bajos niveles

educativos, como el de servicios generales, que encuentra dificultades para alcanzar los niveles de exigencias de las pruebas de los concursos.

Otro elemento a resaltar en el análisis es que, de nuevo, el sector administrativo parece ser el más crítico en relación a esta segunda dimensión de legitimidad de los mecanismos de acceso a los cargos superiores. En este caso, se le agrega también un sector numéricamente significativos como es el sector de servicios generales.

Cuadro 16
Contenido del último concurso
según nivel educativo

Nivel educativo	Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Muy poco	Total
Primaria incompleta		33.3%	33.3%		33.3%	100%
Primaria completa	30.1%	19.6%	21.2%	16.0%	13.2%	100%
Secundaria UTU incompleta	20.1%	42.7%	15.7%	15.3%	6.2%	100%
Secundaria UTU completa	18.0%	39.3%	17.9%	14.4%	10.5%	100%
INET-IPA incompleto	23.8%	33.3%	19.0%	23.8%		100%
INET-IPA completo	29.4%	35.3%	23.5%		11.8%	100%
Universidad incompleta	12.9%	28.4%	22.8%	21.2%	14.7%	100%
Universidad completa	28.9%	37.3%	15.0%	11.2%	7.6%	100%
Total	21.3%	35.9%	18.0%	15.0%	9.8%	100%

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

Cuando contrastamos la valoración de los contenidos de las pruebas según el nivel educativo de los funcionarios, la hipótesis esbozada anteriormente parece confirmarse. Los resultados del cuadro 16 permiten establecer que los sectores más críticos son los que tienen niveles educativos intermedios, o bien un nivel universitario incompleto. Los funcionarios con niveles educativos bajos parecer tener también una actitud relativamente crítica, en tanto los funcionarios con universidad completa tienen una actitud más positiva hacia las pruebas.

Cuadro 17
Contenido del último concurso
según antigüedad

Antigüedad	Mucho	Bastante	Ni mucho ni poco	Poco	Muy poco	Total
2 años o menos	22.6%	35.6%	18.5%	17.8%	5.5%	100%
3 a 10 años	20.2%	33.8%	17.5%	16.6%	11.9%	100%
11 a 20 años	18.8%	34.0%	20.3%	15.3%	11.6%	100%
21 a 30 años	23.8%	37.6%	16.7%	14.5%	7.4%	100%
31 años y más	28.2%	46.5%	13.9%	7.9%	3.5%	100%
Total	21.3%	35.8%	18.0%	15.0%	9.8%	100%

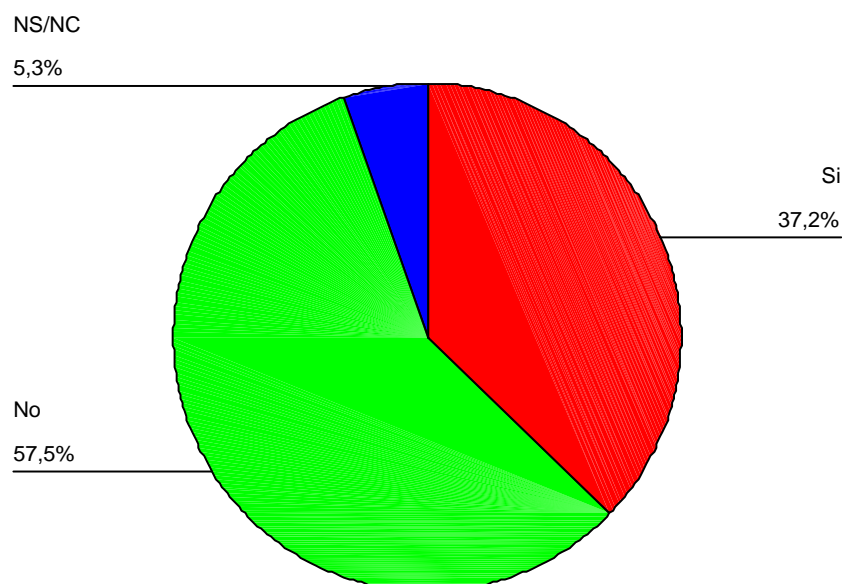
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Si consideramos la opinión de los funcionarios universitarios sobre el contenido de las pruebas de acuerdo a su antigüedad, encontramos que la conformidad tiende a aumentar, en líneas generales, con la mayor permanencia del funcionario en la institución. Este proceso implica que esta conformidad no está asociada a una mejora relativa de la carrera del funcionario, ya que, como señalamos anteriormente, la antigüedad por sí misma tiene un peso relativamente bajo en las posibilidades de ascenso dentro de la estructura funcional de la Universidad de la República.

5) Igualdad de oportunidades

Una tercer dimensión de la legitimidad de los mecanismos de ascenso es la percepción que tienen los funcionarios universitarios con respecto a la igualdad de oportunidades que existe en la institución para acceder a cargos de nivel superior. Esta variable supone medir la percepción de los funcionarios universitarios sobre las posibilidades reales que existen de ascender en la estructura burocrática de la institución, más allá de la igualdad formal que resulta de las normativas relativas a los concursos.

Cuadro 18
Igualdad de oportunidades



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

Según los resultados que arroja el cuadro 18 las posiciones parecen estar fuertemente divididas. Cerca de un 40% de los funcionarios consideran que todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de ascenso y promoción en la institución, en tanto cerca del 60% considera lo opuesto. En esta tercer dimensión de legitimidad de los mecanismos de ascenso funcional que estamos considerando, los indicadores parecen, una vez más, relativamente bajos, en la medida en que menos del 50% de los funcionarios considera que existe una real igualdad de oportunidades para acceder a cargos superiores, más allá de la normativa formal.

Cuadro 19
Igualdad de oportunidades
según nivel de conducción

Nivel de conducción	Si	No	NS/NC	Total
Operativo	36.9%	57.6%	5.5%	100%
Nivel 1	38.7%	57.7%	3.6%	100%
Nivel 2	43.2%	53.3%	3.5%	100%
Nivel 3	31.6%	59.2%	9.2%	100%
Total	37.3%	57.5%	5.2%	100%

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

Esta opinión no sufre variaciones importantes de acuerdo al nivel jerárquico de los encuestados. El único aspectos a resaltar del cuadro 19 es que muestra que el nivel de conducción superior es el que parece tener, paradójicamente, una actitud más crítica, cuando es el que más se ha favorecido de las oportunidades institucionales. Esta opinión crítica de los que han transitado con mayor éxito los recorridos burocráticos disminuye aún más los niveles de legitimidad de los mecanismos de ascenso institucional.

Cuadro 20
Igualdad de oportunidades
según escalafón

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	35.9%	57.0%	7.2%	100%
B- Técnico	33.5%	61.0%	5.5%	100%
C- Administrativo	34.9%	57.5%	7.6%	100%
D-Especializado	36.0%	58.9%	5.1%	100%
E- Oficios	38.7%	59.3%	2.0%	100%
F- Servicios Generales	40.8%	56.0%	3.2%	100%
R-Renovación Permanente	41.1%	49.3%	9.6%	100%
Total	37.3%	57.5%	5.2%	100%

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

La opinión sobre la igualdad de oportunidades tampoco parece depender fuertemente de la división del trabajo institucional. La visión más positiva parece estar

en el sector de renovación permanente y la más crítica en el sector técnico, aunque las diferencias son bastante tenues.

Cuadro 21
Igualdad de oportunidades
según nivel educativo

Nivel educativo	Si	No	NS/NC	Total
Primaria incompleta	55.9%	35.5%	8.6%	100%
Primaria completa	56.2%	42.2%	1.6%	100%
Secundaria UTU incompleta	34.2%	62.4%	3.3%	100%
Secundaria UTU completa	46.5%	49.4%	4.1%	100%
INET-IPA incompleto	20.9%	67.2%	11.9%	100%
INET-IPA completo	37.2%	44.2%	18.6%	100%
Universidad incompleta	26.0%	66.5%	7.5%	100%
Universidad completa	30.3%	62.4%	7.3%	100%
Total	37.3%	57.5%	5.2%	100%

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

La opinión sobre la igualdad de oportunidades, en cambio parece correlacionar en forma inversa con el nivel educativo de los encuestados. Cuanto mayor es el nivel educativo de los encuestados, más críticos se presentan en relación a la igualdad de oportunidades de ascenso y promoción dentro de la institución. Esta opinión puede estar ligada a una insatisfacción que surge de la inconsistencia de status producida por el contraste entre altos niveles educativos presentes en la institución y las posibilidades reales de ascenso que surgen de la misma,⁴ o a un mayor desarrollo del espíritu crítico propio de los que tienen niveles educativos más altos.

⁴ Pucci, F. Hein, P. Los funcionarios no docentes de la Universidad de la Republica. Características laborales y socio-demográficas. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la Udelar. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, octubre 2003

Cuadro 22
Igualdad de oportunidades
según antigüedad

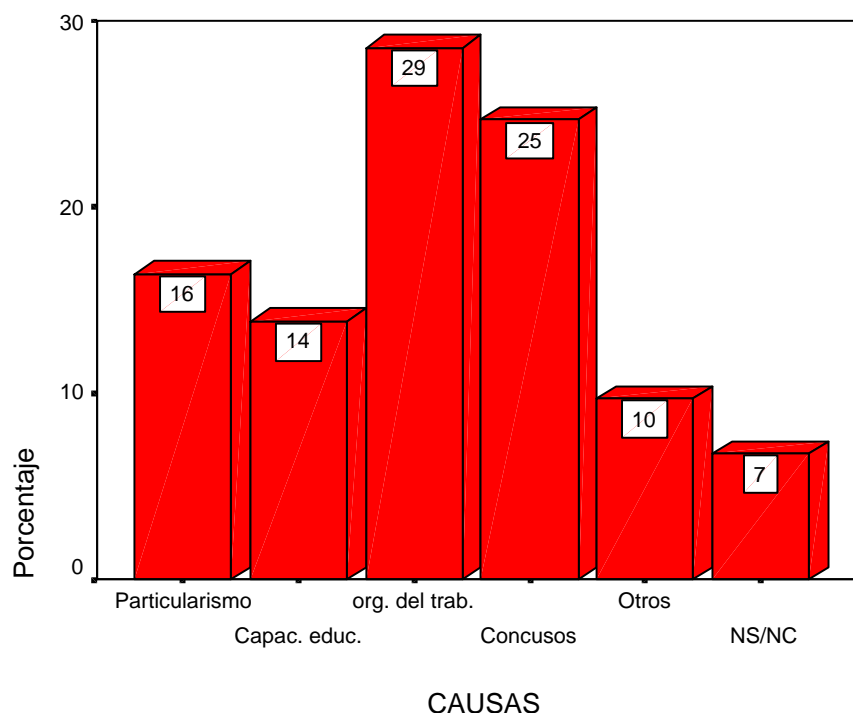
Antigüedad	Si	No	NS/NC	Total
2 años o menos	46.7%	36.0%	17.3%	100%
3 a 10 años	34.9%	57.6%	7.4%	100%
11 a 20 años	37.4%	58.7%	3.9%	100%
21 a 30 años	37.2%	60.7%	2.1%	100%
31 años y más	42.6%	53.2%	4.2%	100%
Total	37.3%	57.5%	5.2%	100%

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

La percepción acerca de la igualdad de oportunidades tampoco parece variar mucho de acuerdo a la antigüedad de los encuestados. En definitiva, el nivel educativo es el que explica mejor la variación de esta opinión, en el contexto de “inconsistencia de status” reseñada anteriormente. Por otra parte, los bajos niveles de legitimidad de los mecanismos de ascenso institucional parecer ser generales en la institución, ya que no se concentran en un sector o nivel jerárquico determinado.

En la medida en que el 60% de los funcionarios considera que no existen igualdad de oportunidades para acceder a los cargos de nivel superior, la pregunta que se desprende de esta conclusión es cuales son los factores que explican esta desigualdad. En este sentido, podemos distinguir entre factores vinculados a la capacitación de los funcionarios, factores ligados específicamente a los procedimientos de concursos, factores vinculados a la organización del trabajo y factores vinculados a las relaciones sociales informales que se conforman más allá de las estructuras formales de organización.

Cuadro 23
Causas de desigualdad



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

El cuadro 23 determina, en la perspectiva de los encuestados, cuales son los factores que más inciden en la falta de igualdad de oportunidades para la promoción de los funcionarios de la Universidad de la República. En este cuadro se calcularon los porcentajes de aquellos que consideraban que existía desigualdad de oportunidades, por lo que se confeccionó el mismo restando la categoría “No Corresponde”.

Los concursos y la organización del trabajo son señalados en primer lugar por la mayoría de los encuestados (25% y 29% respectivamente) Las relaciones particularistas aparecen en tercer lugar con un 16% de las opiniones, los factores ligados a la capacitación ocupan un cuarto lugar con un 14% de las opiniones, en tanto otros determinantes no considerados en la pregunta recoge el 7% de las opiniones.

Los resultados muestran que los factores que, en opinión de los funcionarios universitarios encuestados resultan más importantes para explicar la desigualdad de

oportunidades se refieren a aspectos que la propia organización puede modificar a través de políticas o de decisiones concretas y específicas. La modificación de los contenidos de las pruebas de concursos o de los mecanismos de integración de los tribunales o de los procedimientos de llamado a concursos, entre otros, pueden generar una mayor legitimidad en los procesos de selección y de promoción de los funcionarios sin implicar altos costos presupuestales o modificaciones radicales de la estructura organizacional. Es interesante señalar que la capacitación no es percibida como un factor de diferenciación de oportunidades dentro de la institución, lo que implica que no existe una competencia por la apropiación del conocimiento como requisito central para acceder a los cargos de nivel superior.⁵ También resulta importante señalar el escaso peso que tienen, desde la perspectiva de los funcionarios, las relaciones particularistas en las posibilidades de ascenso o promoción. Esta percepción refuerza la imagen de la Universidad como institución organizada por criterios universalistas y meritocráticos, los que la diferencia de la percepción general que existe en relación a otros organismos públicos.

Cuadro 24
Causas de desigualdad
según nivel de conducción

Nivel de conducción	Particularismo/amiguismo	Capacitación/educación	Org. De trabajo	Concursos	Otros	NS/NC	Total
Operativo	17,7%	14,8%	27,2%	21,9%	10,9%	7,4%	100,0%
Nivel 1	12,9%	8,4%	34,0%	37,4%	2,8%	4,5%	100,0%
Nivel 2	6,6%	10,4%	34,0%	40,6%	7,5%	,9%	100,0%
Nivel 3	2,3%	14,0%	44,2%	32,6%	4,7%	2,3%	100,0%
Total	16,4%	13,9%	28,6%	24,7%	9,7%	6,8%	100,0%

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

⁵ Pucci, F. Hein, P. La percepción de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República acerca de sus necesidades de capacitación. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la Udelar. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, febrero 2004

La percepción sobre los factores que generan desigualdad de oportunidades cambia profundamente según el nivel de conducción de los funcionarios. Cuanto más subimos en los niveles de conducción, encontramos una mayor tendencia a valorar más la organización del trabajo y los concursos como factores que impiden la igualdad de oportunidades dentro de la institución. Los problemas de capacitación son menos señalados en los niveles de conducción 1 y 2, aunque en el nivel de conducción más alto tienen una tendencia similar al promedio. A su vez, la percepción de los componentes particularistas como factor de desigualdad de oportunidades tiende a disminuir cuanto mayor es el nivel de conducción.

Cuadro 25
Causas de desigualdad
según escalafón

Escalafón actual	Particularismo/amiguismo	Capacitación	Org. De trabajo	Concursos	Otros	NS/NC	Total
A- Profesional	13,4%	3,7%	43,7%	22,4%	13,8%	3,0%	100,0%
B- Técnico	11,1%	23,5%	27,1%	16,5%	9,0%	12,9%	100,0%
C- Administrativo	21,0%	12,5%	25,0%	26,9%	6,8%	7,8%	100,0%
D- Especializado	21,2%	6,5%	25,7%	40,1%	5,8%	,7%	100,0%
E- Oficios	11,2%	10,3%	30,9%	33,6%	11,5%	2,4%	100,0%
F- Servicios Generales	16,6%	20,2%	28,6%	14,1%	14,1%	6,4%	100,0%
R-Renovación Permanente	2,9%	5,7%	42,9%	48,6%			100,0%
NS/NC	7,3%		4,9%	46,3%		41,5%	100,0%
Total	16,4%	13,8%	28,6%	24,7%	9,7%	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

También encontramos realidades diferentes cuando analizamos como se distribuye esta percepción en los diferentes escalafones de la Universidad. Los sectores profesionales y de renovación permanente muestran una tendencia mayor que el promedio en considerar que la principal causa de desigualdades es la organización del trabajo. Los sectores especializados y de oficios ponen como causa principal a los concursos, en tanto la capacitación y la formación como causa de falta de igualdad de oportunidades es fuertemente percibida por los sectores técnicos y de servicios generales. Los componentes particularistas, a su vez, son más señalados, de manera comparada, por los sectores administrativos y especializados.

Cuadro 26
Causas de desigualdad
según antigüedad

Antigüedad	Particularismo/amiguismo	Capacitación/educación	Org. De trabajo	Concursos	Otros	NS/NC	Total
- de 2 años	25,0%	11,1%	23,6%	16,7%		23,6%	100,0%
3 a 10 años	19,4%	15,4%	24,8%	24,1%	13,8%	2,6%	100,0%
11 a 20 años	14,4%	15,5%	31,7%	21,5%	7,4%	9,5%	100,0%
21 a 30 años	16,6%	9,6%	26,5%	29,5%	10,5%	7,3%	100,0%
+ de 31 años	7,4%	13,8%	41,3%	29,6%	2,1%	5,8%	100,0%
Total	16,4%	13,9%	28,6%	24,7%	9,7%	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 consideramos la percepción de los factores que inciden en la igualdad de oportunidades de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios, también encontramos algunas tendencias notorias. Cuanto mayor es la antigüedad del funcionario, más se señalan los problemas ligados a la organización del trabajo y menos los factores de tipo particularistas como obstáculos a una mayor igualdad de oportunidades. Por otra parte, la percepción de los problemas de capacitación y formación no sufre variaciones de acuerdo a la antigüedad, en tanto existe una leve tendencia a considerar a la forma de implementación de los concursos como factor que impide la igualdad de oportunidades entre aquellos que tienen mayor antigüedad.

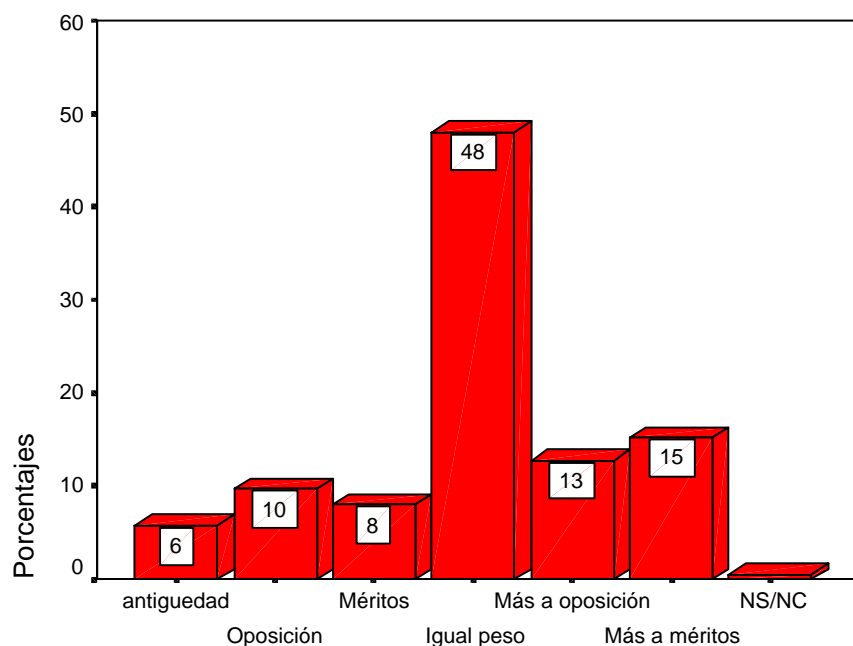
En definitiva, si tomamos en cuenta las tres dimensiones analizadas hasta el presente, podemos concluir que existen cuestionamientos importantes, entre los funcionarios universitarios, en relación a la igualdad de oportunidades de promoción dentro de la institución, a los mecanismos de selección de los miembros de los tribunales de concursos, al contenido de las pruebas y a los niveles de ajuste entre el contenido de las pruebas y las exigencias de los puestos de trabajo. Estos cuestionamientos, más allá de algunas diferencias de énfasis de acuerdo al nivel de conducción o al escalafón al que pertenece el funcionario, parecen ser opiniones muy extendidas en el conjunto de los trabajadores de la institución.

6) Modalidades de concurso

El concurso es el único mecanismo que existe en la Universidad de la República para acceder a cargos de nivel superior. Sin embargo, las modalidades de los concursos pueden variar según los componentes que se privilegien en el mismo. Los componentes principales de un concurso son la trayectoria laboral del concursante, expresada en sus méritos, y la realización de pruebas de capacidad o de conocimiento, conocida como instancia de oposición. Cada concurso puede optar por una de las dos modalidades, o por una diferente combinación de las dos. En este sentido, se le puede dar igual peso a los méritos y a las pruebas, o más peso a uno que a otro. Otro criterio que se puede utilizar para la promoción dentro de la institución es la antigüedad, criterio muy común en los organismos públicos de nuestro país.

En este sentido, resulta importante conocer cuales son los mecanismos que los funcionarios universitarios consideran más idóneos para realizar el proceso de selección interna, en la medida en que estas diferentes modalidades aluden a los criterios de legitimidad básicos sobre los cuales se estructuran las relaciones de poder y de mando dentro de la institución.

Cuadro 27
Mecanismos de ascenso



Mecanismo más adecuado para pasar a un cargo superior

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

El mecanismo más valorado por los funcionarios para acceder a cargos de nivel superior es el concurso que incluya, por partes iguales, componentes ligados a la trayectoria laboral y componentes que midan la capacidad del funcionario. En un distante segundo lugar, aparece el concurso en el cual la prueba de oposición tenga más peso que los méritos y en tercer lugar, aunque en porcentajes muy cercanos al anterior, se valora el concurso con más peso en los méritos. Los concursos que incluyan sólo pruebas o sólo méritos son muy escasamente valoradas, y la antigüedad como criterio de ascenso en la carrera funcional es apoyada sólo por el 5% de los funcionarios.

Estos resultados indican que los criterios de legitimidad se apoyan en buena medida en el desempeño concreto de los funcionarios en las pruebas de oposición, pero en los cuales también se reconozca la trayectoria y el desempeño laboral del funcionario a lo largo del tiempo. Este segundo aspecto, que está vinculado a los mecanismos de evaluación de desempeño que implementa la institución, será analizado más adelante.

De alguna manera, los resultados refuerzan la imagen meritocrática y universalista de la institución, expresada en el desempeño puntual de la prueba y el desempeño a lo largo de un tiempo determinado.

Cuadro 28
Mecanismos de ascenso
según nivel de conducción

Nivel de conducción	Solamente antigüedad	Concurso solo de Oposición	Concurso solo de Méritos	Concurso oposición méritos (igual peso a los dos)	Concurso oposición y méritos (más peso méritos)	Concurso Oposición méritos (más peso oposición)	NS/NC	Total
Operativo	6,7%	10,0%	8,8%	48,5%	12,0%	13,7%	,4%	100,0%
Nivel 1	1,6%	9,8%	5,6%	44,6%	17,5%	20,5%	,3%	100,0%
Nivel 2	,5%	5,6%	2,5%	52,0%	11,1%	26,3%	2,0%	100,0%
Nivel 3		4,0%	2,7%	44,0%	18,7%	28,0%	2,7%	100,0%
Total	5,7%	9,7%	8,0%	48,1%	12,8%	15,2%	,5%	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 las preferencias de los trabajadores universitarios de acuerdo a su nivel de conducción, encontramos que existe una leve tendencia, entre los funcionarios de más alto nivel, a valorar los concursos donde se asigna más peso a la oposición que a la prueba. En cambio, los concursos que incluyan sólo méritos o sólo pruebas, y la antigüedad, tienden a disminuir en importancia cuanto mayor es el nivel de conducción de los funcionarios.

Cuadro 29
Mecanismos de ascenso
según escalafón

Escalafón	Solamente antigüedad	Concurso solo de Oposición (Realización de pruebas)	Concurso solo de Méritos	Concurso de oposición y méritos (igual peso a los dos)	Concurso de oposición y méritos (más peso a los méritos)	Concurso de Oposición y méritos (mas peso a la oposición)	Total
A- Profesional	3,5%	4,3%	3,1%	57,8%	11,5%	19,5%	100,0%
B- Técnico	2,7%	3,9%	9,4%	50,9%	18,7%	14,3%	100,0%
C- Administra	2,8%	12,1%	6,2%	45,0%	9,9%	23,7%	100,0%
D- Especializa	6,7%	5,5%	4,5%	56,5%	10,6%	14,6%	100,0%
E- Oficios	8,9%	10,7%	7,5%	50,4%	12,1%	9,0%	100,0%
F- Servicios Generales	9,9%	14,5%	11,4%	41,4%	14,6%	8,3%	100,0%
R Renov Permanente				69,9%	8,2%	20,5%	100,0%
Total	5,8%	9,7%	8,0%	48,1%	12,7%	15,2%	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 la distribución de las evaluaciones de los mecanismos de ascenso de acuerdo al escalafón de los funcionarios, encontramos que existe una leve tendencia a darle más peso a la oposición en el sector administrativo y en el sector de renovación permanente, en tanto el sector técnico y el sector de oficios le dan un peso relativamente mayor a los méritos. Estas diferencias se establecen en un contexto en el cual los concursos que otorgan partes iguales a los méritos y a las pruebas son altamente valorados por todos los sectores funcionales. La antigüedad, a su vez, es más valorada, en términos relativos, en el sector de más bajos niveles de calificación y en el sector de tareas manuales calificadas.

Cuadro 30
Mecanismos de ascenso
según antigüedad

Anti- güedad	Solament e antigüedad	Concurso solo de Oposición (Realización de pruebas)	Concurso solo de Méritos	Concurso de oposición y méritos (igual peso a los dos)	Concurso de oposición y méritos (más peso a los méritos)	Concurso de Oposición y méritos (mas peso a la oposición)	NS/NC	Total
2 años o menos		8,6%		56,1%	9,6%	25,3%	,5%	100,0%
3 a 10 años	3,9%	12,2%	7,0%	50,8%	8,8%	17,2%	,1%	100,0%
11 a 20 años	5,4%	11,0%	5,9%	46,1%	13,2%	17,9%	,5%	100,0%
21 a 30 años	7,3%	5,4%	13,4%	47,7%	16,4%	8,6%	1,2%	100,0%
31 años y más	14,5%	6,1%	9,8%	40,2%	19,3%	9,8%	,3%	100,0%
Total	5,8%	9,7%	8,0%	48,0%	12,7%	15,2%	,5%	100,0%

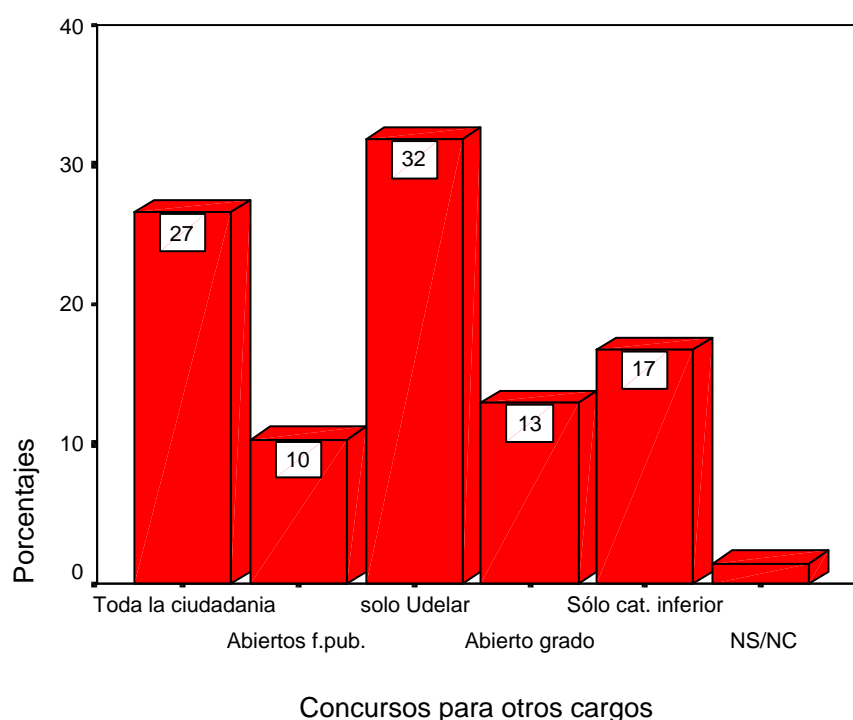
Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003

Cuando consideramos estas percepciones de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios, encontramos que, por razones obvias, existe una mayor tendencia a valorar tanto la antigüedad como los méritos en los mecanismos institucionales de ascenso y promoción, así como también es más valorado, relativamente, los concursos que incluyen oposición y méritos pero donde se le da más peso a los méritos. De todas maneras, estos matices se establecen en el marco de una valoración mayoritaria de los concursos de oposición y méritos como mecanismos central de ascenso en la carrera funcional de los trabajadores universitarios.

Otro componente importante de los concursos está vinculado a quienes tienen derecho a participar en los mismos. La perspectiva de los funcionarios puede oscilar, teóricamente, desde una visión fuertemente restrictiva, en la cual sólo determinados sectores específicos pueden participar de los mismos, hasta una visión abierta, en la cual

no hay ninguna restricción de acceso, pasando por diferentes etapas intermedias. En la encuesta se preguntó si los concursos para acceder a cargos de nivel superior debían ser abiertos a toda la ciudadanía, abiertos a todos los funcionarios públicos aunque no fueran de la Udelar, abiertos a todos los trabajadores de la institución, abiertos sólo para el escalafón o abiertos sólo para el grado inferior del escalafón correspondiente. La pregunta incluía, por tanto, un abanico de opciones entre las visiones más amplias y universales hasta las visiones más restrictivas y focalizadas.

Cuadro 31
Acceso a los concursos



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

El cuadro 31 muestra las diferentes posibilidades de apertura de los concursos para acceder a cargos de nivel superior. Cerca de un cuarto de los encuestados consideran que los concursos deben ser abiertos a todos los ciudadanos del país, en tanto el 10 % considera que deben ser abiertos sólo a los funcionarios públicos, aunque no sean funcionarios de la Universidad de la República. La mayor cantidad de opiniones (31%) se inclina a pensar que los concursos deben ser abiertos sólo para funcionarios de la Udelar, en tanto el 13% considera que deben ser abiertos sólo los integrantes del

mismo escalafón y el 16 % considera que pueden acceder a los concursos de ascenso sólo los que están en la categoría inferior.

Los datos muestran una visión relativamente universalista, de parte de los trabajadores universitarios, en relación a las posibilidades de concursar y de acceder a nuevos cargos tanto para los funcionarios que ya están trabajando en la Universidad como para aquellos que tendrían interés en ingresar en la misma. Más del 35% de los funcionarios considera que los concursos para acceder a cargos superiores deben permitir la postulación de individuos que no pertenecen a la Universidad, en tanto más del 30%, si bien restringe las posibilidades de presentación a los funcionarios universitarios, considera que entre los mismos no se deben establecer restricciones por escalafón o por grado. Esta visión universalista se corresponde con una institución fuertemente meritocrática,⁶ donde se priorizan las capacidades y los niveles educativos de los trabajadores en los recorridos jerárquicos, y donde la capacitación, tanto formal como informal, tiene un rol central en la percepción de los funcionarios en relación a sus posibilidades de promoción dentro de la institución.

Cuadro 32
Acceso a los concursos
según nivel de conducción

	Abierto a toda la ciudadanía	Abiertos cualquier funcionario público y fuera de la UdelaR	Abierto cualquier funcionario público dentro de la UdelaR	Abierto para cualquier grado en el mismo escalafón	Sólo para categoría inferior en el mismo escalafón	NS/NC	
Operativo	28.1%	11.2%	33.4%	12.8%	13.2%	1.2%	100%
Nivel 1	18.9%	7.2%	25.4%	15.6%	31.3%	1.6%	100%
Nivel 2	21.7%	4.5%	21.2%	8.6%	39.9%	4.0%	100%
Nivel 3	23.0%	4.1%	29.7%	9.5%	28.4%	5.4%	100%
Total	26.6%	10.3%	31.9%	13.0%	16.8%	1.5%	100%

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

⁶ Pucci, F. Hein, P. Los funcionarios no docentes de la Universidad de la Republica. Características laborales y socio-demográficas. Departamento de Sociología, FCS. Proyecto: Diagnóstico de necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la formación continua del personal no docente de la UdelaR. Dirección de Personal, Unidad de Capacitación, octubre 2003

Si analizamos estas opiniones de acuerdo al nivel de conducción de los encuestados, encontramos una tendencia en los niveles más altos a limitar los concursos a las categorías inferiores, aunque también se mantiene la tendencia del promedio que indica que los concursos deben ser abiertos a toda la ciudadanía. De todas maneras, el cuadro parece indicar que cuanto más altos es el nivel de conducción, la perspectiva universalista tiende a disminuir para dar paso a visiones más restrictivas y acotadas con respecto a las posibilidades de acceso a cargos superiores.

Cuadro 33
Acceso a los concursos
según escalafón

	Abierto a toda la ciudadanía	Abiertos cualquier funcionario público y fuera de la UdelaR	Abierto cualquier funcionario público dentro de la UdelaR	Abierto para cualquier grado en el mismo escalafón	Sólo para la categoría inferior en el mismo escalafón	NS/NC	
A- Profesional	26.1%	9.0%	27.7%	13.1%	19.7%	4.3%	100%
B- Técnico	26.6%	14.3%	33.4%	9.1%	16.5%		100%
C- Administra	22.6%	8.8%	26.7%	12.1%	27.3%	2.5%	100%
D- Especializa	29.4%	8.4%	39.8%	14.5%	8.0%		100%
E- Oficios	31.6%	5.0%	39.2%	14.4%	7.8%	2.0%	100%
F- Servi Generales	27.9%	12.7%	32.7%	14.5%	12.1%		100%
R- Renov Permanent	21.9%	11.0%	38.4%	16.4%	5.5%	6.8%	100%
Total	26.6%	10.4%	31.8%	12.9%	16.7%	1.5%	100%

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

Cuando analizamos la opinión sobre los niveles de apertura de los concursos en función de los diferentes escalafones, encontramos que el escalafón que tiene, en términos relativos, una visión más restrictiva en relación a las posibilidades de concursar es el escalafón administrativo, aunque esta tendencia es leve. Por su parte, los escalafones especializados y de oficios parecen tener una perspectiva más abierta y universalista que el resto de la institución, aunque también hay que tomar esta tendencia

con moderación. Los demás sectores mantienen las opiniones del promedio de la institución.

Cuadro 34
Acceso a los concursos
según antigüedad

Antigüedad	Abierto a toda la ciudadanía	Abiertos cualquier funcionario público y fuera de la UdelaR	Abierto cualquier funcionario público dentro de la UdelaR	Abierto para cualquier grado en el mismo escalafón	Sólo para la categoría inferior en el mismo escalafón	NS/NC	
2 años o menos	43.4%	12.6%	21.7%	8.6%	12.6%	1.0%	100%
3 a 10 años	30.7%	11.7%	30.6%	12.9%	12.5%	1.6%	100%
11 a 20 años	28.0%	11.0%	31.2%	11.8%	17.2%	.8%	100%
21 a 30 años	18.5%	8.0%	33.9%	15.4%	21.9%	2.3%	100%
31 años y más	17.1%	7.3%	39.6%	13.2%	21.6%	1.1%	100%
Total	26.6%	10.3%	31.8%	13.0%	16.8%	1.5%	100%

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

Si analizamos la opinión de los trabajadores universitarios acerca del grado de apertura que deben tener los concursos, de acuerdo a la antigüedad de los mismos, encontramos una clara tendencia que muestra que cuanto más antigüedad tienen los funcionarios, sus opiniones tienden a privilegiar una visión más restringida sobre las posibilidades de postularse a los concursos de ascenso de categoría.

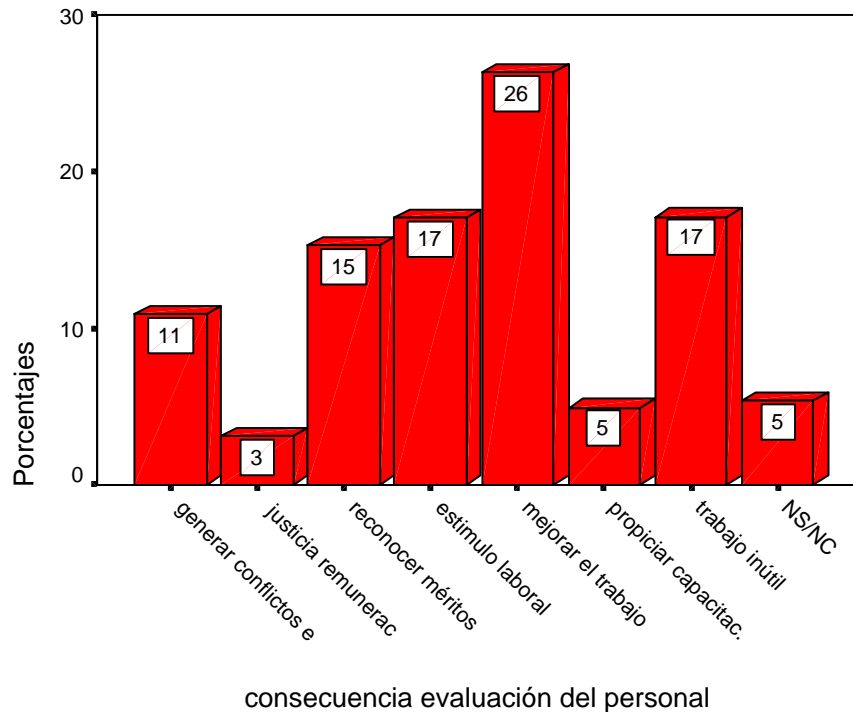
En síntesis, podemos concluir que los funcionarios universitarios tienen, en líneas generales, una perspectiva universalista acerca de las posibilidades que puedan tener diferentes sectores de trabajadores y de la población en general, para concursar y de acceder a cargos superiores en la jerarquía burocrática de la institución. Esta perspectiva universalista disminuye relativamente cuanto mayor es el nivel jerárquico del encuestado y cuanto mayor es su antigüedad.

7) Evaluación de desempeño

En la medida en que los méritos juegan un papel importante en las posibilidades de promoción institucional, resulta necesario hacer referencia a los mecanismos institucionales que definen las características y los niveles de los mismos. La modalidad institucional de asignación de méritos es la evaluación de desempeño, en la cual se asigna un puntaje a cada funcionarios de acuerdo a diferentes dimensiones de su desempeño: asiduidad, puntualidad, capacidad para resolver situaciones nuevas, etc.

En la Encuesta se indagó la opinión que los funcionarios universitarios tienen de la implementación del sistema de evaluación de desempeño, a partir de la percepción que tienen los mismos acerca de las consecuencias que este sistema de evaluación tiene para la institución. En este sentido, la pregunta de la Encuesta tomó en cuenta posibles consecuencias positivas y negativas de la implementación de la evaluación de competencias, que van desde mejorar el trabajo, el rendimiento y la formación de los trabajadores, hasta generar conflictos entre los trabajadores o no tener consecuencias en la trayectoria laboral de los mismos.

Cuadro 35
Consecuencias de la
evaluación de personal



El cuadro 35 indica que los funcionarios universitarios tienen opiniones muy variadas. Las opiniones más negativas se manifiestan en un 17% de los funcionarios que considera que la evaluación no tiene ninguna consecuencia significativa, en tanto un 10% considera que la evaluación de desempeño es una fuente de conflictos permanente. El porcentaje más alto (26%) se sitúa en aquellos que consideran que la evaluación sirve para mejorar el trabajo y los resultados, en tanto un 17% opina que la evaluación es una fuente estímulo laboral y un 15% piensa que la evaluación de desempeño permite reconocer los méritos de los trabajadores. Es interesante notar que sólo un 5% aproximadamente asocia la evaluación de desempeño con la capacitación. Por último, sólo un 3% de los funcionarios asocian la evaluación de desempeño con una mejora en las remuneraciones.

Cuadro 36
Consecuencias de la
evaluación de personal
según nivel de conducción

Nivel de conduc.	generar conflict	mayor justicia en las remune	reconocer los méritos	estimular laboralmente	mejorar el trabajo	propiciar la capacitación	no tiene resultados	NS/NC	
Operativo	11,6%	3,5%	15,5%	16,9%	26,5%	4,5%	16,1%	5,5%	100,0 %
Nivel 1	7,2%	2,0%	15,6%	18,5%	23,1%	6,2%	23,1%	4,3%	100,0 %
Nivel 2	8,6%	,5%	11,6%	15,2%	28,3%	10,1%	21,2%	4,5%	100,0 %
Nivel 3	5,3%		11,8%	18,4%	38,2%	5,3%	14,5%	6,6%	100,0 %
	10,8%	3,1%	15,3%	17,1%	26,3%	4,9%	17,1%	5,3%	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 36 muestra la opinión que tienen los funcionarios universitarios en relación a la evaluación de desempeño, según la posición que ocupan en la estructura de mando. La percepción de que la evaluación de desempeño es un esfuerzo inútil aumenta ligeramente en los niveles de conducción 1 y 2, pero desciende en el nivel de conducción 3. En cambio, la opinión de que la evaluación de desempeño es una fuente de conflictos tiende a disminuir cuanto más alto es el nivel jerárquico del encuestado.

En lo que respecta a las opiniones positivas, encontramos que en el nivel de conducción 3 la opinión de que la evaluación de desempeño es un instrumento que permite mejorar la calidad del trabajo es mayor que el promedio de la institución. Es interesante notar que la opinión de que la evaluación de desempeño permite una mayor justicia en las remuneraciones sólo se expresa en el nivel operativo y en el primer nivel de conducción, en tanto en el nivel 2 y 3 ninguno de los encuestados consideró esa opción.

Cuadro 37
Consecuencias de la
evaluación de personal
según escalafón

Escalafón	generar conflictos	mayor justicia remun	reconocer los méritos	estimular laboralmente	mejorar el trabajo	capacitación	no tiene resultados	NS/NC	Total
A- Profesional	13,6%	1,6%	11,7%	20,3%	17,9%	6,6%	21,1%	7,2%	100,0%
B- Técnico	7,8%	2,7%	19,5%	11,3%	31,1%	9,1%	10,4%	8,2%	100,0%
C- Administ	8,3%	1,5%	11,3%	14,1%	31,1%	4,6%	23,1%	6,0%	100,0%
D- Especiali	15,4%	1,6%	14,0%	15,9%	34,1%		16,9%	2,0%	100,0%
E- Oficios	12,5%	3,8%	15,7%	14,0%	24,7%	7,2%	16,1%	5,9%	100,0%
F- Servicios Generales	12,2%	5,7%	19,3%	21,3%	20,3%	3,6%	13,8%	3,8%	100,0%
R Renov Permanente	12,5%		2,8%	45,8%	23,6%	2,8%	6,9%	5,6%	100,0%
Total	10,8%	3,1%	15,3%	17,0%	26,3%	5,0%	17,1%	5,3%	100,0%

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

Si analizamos la percepción acerca de las consecuencias de la evaluación de desempeño según el escalafón del funcionarios, encontramos algunas variaciones relevantes. En los sectores administrativo y profesional la opinión se inclina, en porcentajes superiores al promedio, a considerar que la evaluación de desempeño es un esfuerzo inútil, en tanto el escalafón profesional considera, además, que la evaluación de desempeño es una fuente de conflictos. También el escalafón especializado parece inclinarse más que el promedio de la institución a considerar la evaluación de desempeño como una fuente de conflictos.

En el aspecto positivo, es también en el sector administrativo, además del especializado y del técnico, donde se considera, en porcentajes superiores al promedio, que la evaluación de desempeño contribuye a mejorar la calidad del trabajo y el rendimiento del sector. En el escalafón de renovación permanente, a su vez, la opinión

mayoritaria es que la evaluación de desempeño constituye un estímulo para los trabajadores.

Cuadro 38
Consecuencias de la
evaluación de personal
según antigüedad

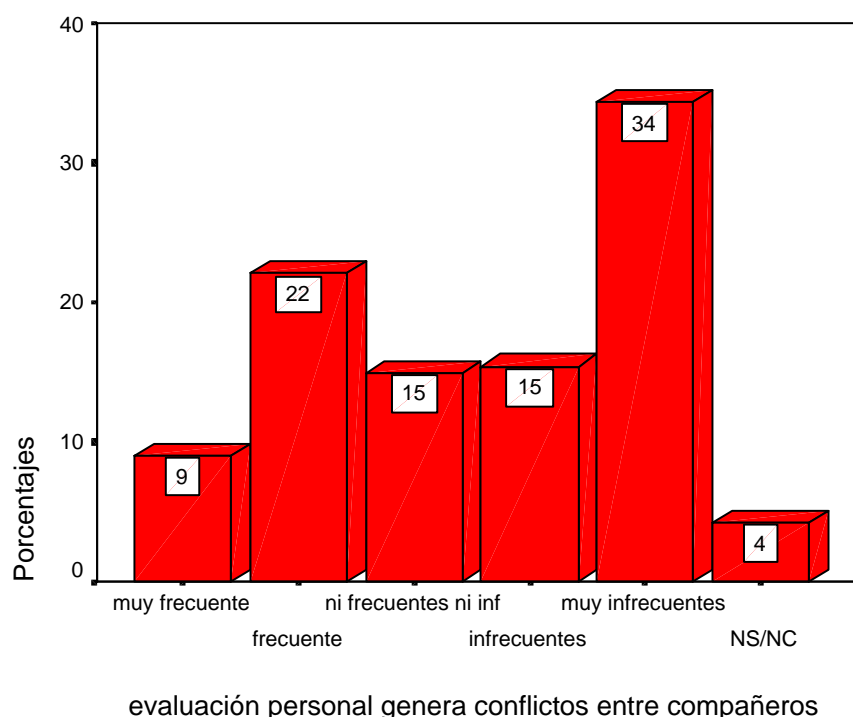
Antigüedad	generar conflict	justicia en las remuneraciones	reconocer los méritos	estimular laboralmente	mejorar el trabajo	propiciar capacitación	no tiene resultados	NS/NC	Total
2 años o menos	,5%		16,8%	22,8%	33,5%	4,1%	9,1%	13,2%	100,0%
3 a 10 años	11,1%	2,4%	17,8%	14,6%	24,7%	4,6%	19,0%	5,6%	100,0%
11 a 20 años	10,1%	2,6%	11,0%	19,9%	30,2%	4,0%	18,9%	3,2%	100,0%
21 a 30 años	13,8%	3,6%	15,4%	16,1%	23,0%	5,0%	16,0%	7,2%	100,0%
31 años y más	9,5%	8,4%	20,4%	15,7%	23,0%	11,2%	8,1%	3,6%	100,0%
Total	10,9%	3,1%	15,2%	17,1%	26,3%	4,9%	17,1%	5,3%	100,0%

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

Si analizamos la percepción que tienen los funcionarios universitarios del mecanismos de evaluación de desempeño según la antigüedad de los mismos, encontramos que los que tienen una antigüedad media (entre 11 y 20 años) y los recién ingresados son más proclives a ver la evaluación de desempeño como un instrumento que ayuda a mejorar la calidad del trabajo. Paradójicamente, los que tienen más antigüedad en la institución son los que menos consideran que la evaluación de desempeño sea un esfuerzo inútil, en tanto son, también, los que más se inclinan a pensar que la evaluación de desempeño es un instrumento que permite establecer una mayor justicia en las retribuciones.

Si bien sólo el 10% de los funcionarios universitarios consideran que la evaluación de desempeño constituye una fuente de conflictos entre los funcionarios, es normal que, más allá de que no sea la dimensión privilegiada por los trabajadores, la evaluación de desempeño tenga un potencial conflictivo tanto entre los trabajadores del mismo nivel como entre los trabajadores y las jerarquías. Este potencial conflictivo puede coexistir con una visión de la evaluación de desempeño positiva en términos de mejorar la calidad del trabajo de la institución o el rendimiento y la capacitación de los trabajadores.

Cuadro 39
Conflictos entre compañeros



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

El cuadro 39 muestra que más del 30% de los funcionarios consideran que la evaluación de desempeño del personal de la Universidad de la República genera, habitualmente, conflictos entre los trabajadores, en tanto más del 45% plantea que no y un 15% tiene dudas al respecto. La heterogeneidad de respuestas muestra que las

consecuencias que tiene la evaluación de desempeño son diferentes y específicas según el sector o el nivel en que se implementa la misma.

Cuadro 40
Conflictos entre compañeros
según nivel de conducción

Nivel de conducción	Muy frecuente	frecuente	frecuentes ni infrecuentes	infrecuentes	muy infrecuentes	NS/NC	Total
Operativo	9,4%	22,0%	15,5%	14,7%	34,4%	4,1%	100,0%
Nivel 1	6,9%	20,9%	11,5%	18,6%	37,9%	4,3%	100,0%
Nivel 2	10,1%	29,6%	14,1%	17,1%	23,6%	5,5%	100,0%
Nivel 3	4,0%	17,3%	16,0%	25,3%	29,3%	8,0%	100,0%
Total	9,0%	22,1%	14,9%	15,4%	34,3%	4,2%	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 no parecen variar mucho según el nivel de conducción del encuestado, por lo que las diferencias jerárquicas y las distintas responsabilidades asociadas a las mismos no determinan la mayor o menor existencia de conflictos

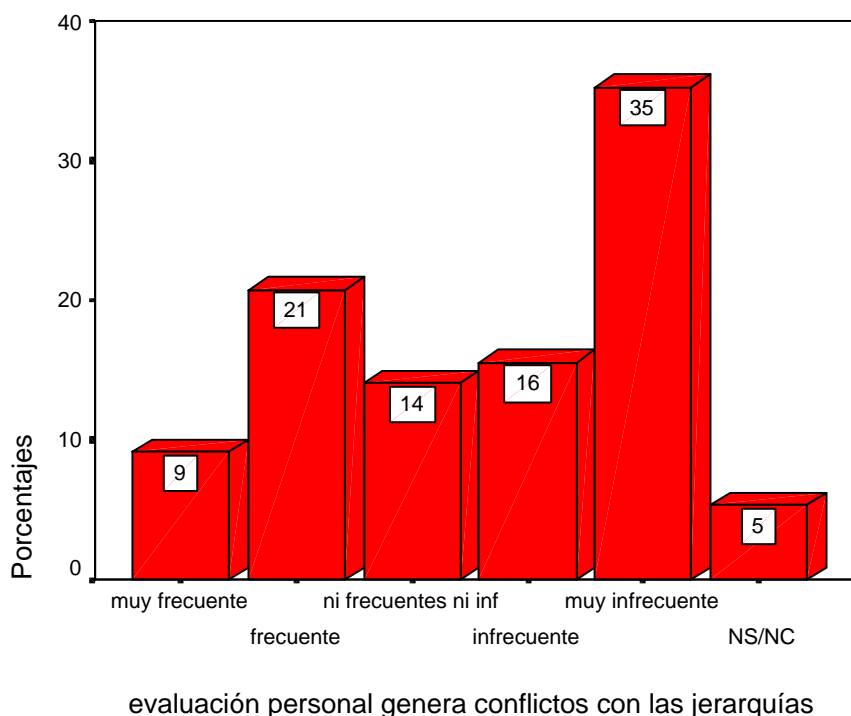
Cuadro 41
Conflictos entre compañeros
según escalafón

Escalafón	muy frecuente	frecuente	Ni frecuentes ni infrec	infrecuentes	muy infrecuentes	NS/NC	Total
A- Profesional	20,1%	17,7%	20,1%	14,4%	24,6%	3,1%	100,0%
B- Técnico	6,8%	23,0%	7,4%	21,8%	36,4%	4,6%	100,0%
C- Administra	8,1%	21,8%	19,9%	14,5%	29,1%	6,5%	100,0%
D- Especializa	8,3%	21,7%	10,8%	14,8%	41,5%	2,8%	100,0%
E- Oficios	8,9%	16,2%	12,4%	20,2%	40,0%	2,3%	100,0%
F- Servi Generales	7,9%	27,1%	13,0%	11,7%	36,8%	3,4%	100,0%
R- Renov Perman.	2,8%	15,3%	27,8%	19,4%	27,8%	6,9%	100,0%
Total	9,0%	22,1%	15,0%	15,4%	34,4%	4,2%	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 la percepción que tienen los funcionarios universitarios en relación al potencial conflictivo intra-grupal de la evaluación de desempeño, encontramos que en el escalafón profesional es donde más se percibe la existencia de conflictos como resultado de las evaluaciones de personal. Al contrario, en los sectores de oficios y especializados es donde menos conflictos genera la evaluación, desde la perspectiva de los trabajadores. El resto de los escalafones no tiene opiniones que los diferencien del promedio de la institución.

Cuadro 42
Conflictos con jerarquías



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

En el cuadro 42 se analiza la percepción sobre el potencial conflictivo de la evaluación de desempeño, pero referida a la relación de los trabajadores con las jerarquías. Llama la atención que los resultados de este cuadro son similares a los del cuadro 39 en el cual se analizaba la posible existencia de conflictos entre compañeros como consecuencia de la evaluación de desempeño. La comparación de ambos cuadros sugiere que los conflictos potenciales dependen de componentes específicos de cada sector, en los cuales la relación jerárquica no es un elemento explicativo central. En aquellos contextos en los cuales la evaluación genera conflictos, lo hace de manera indistinta entre compañeros y con las jerarquías, en tanto existen sectores en los cuales la evaluación de desempeño no genera conflictos ni entre trabajadores ni con las jerarquías.

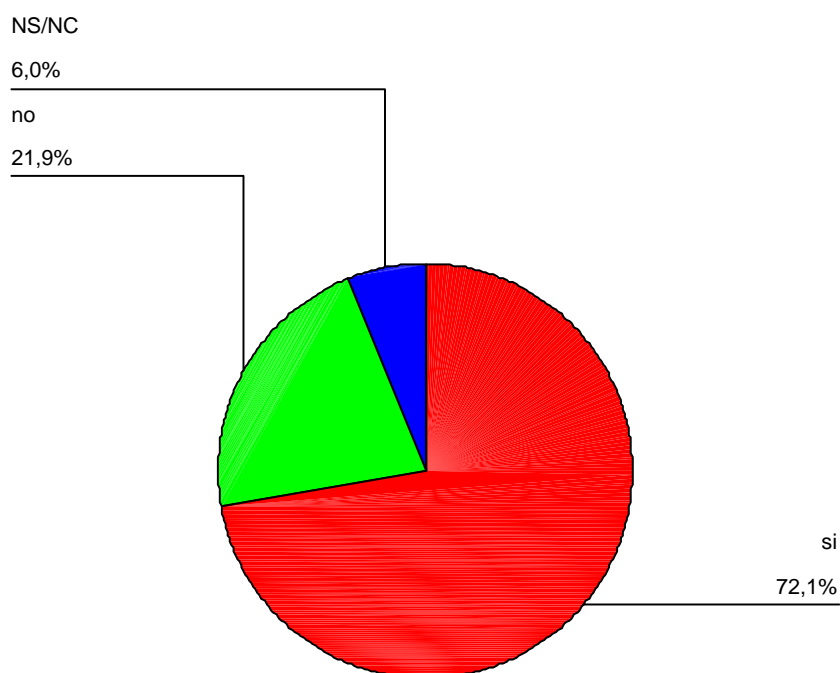
Cuadro 43
Conflictos con jerarquías
según escalafón

Escalafón	muy frecuente	frecuente	Ni frecuentes ni infrec	infrecuente	muy infrecuente	NS/NC	Total
A- Profesional	13,9%	17,2%	23,2%	13,3%	29,3%	3,1%	100,0%
B- Técnico	8,2%	18,9%	11,6%	19,2%	37,6%	4,6%	100,0%
C- Administra	8,7%	19,9%	16,2%	14,8%	31,2%	9,2%	100,0%
D- Especializa	8,4%	19,8%	12,8%	15,1%	39,5%	4,5%	100,0%
E- Oficios	9,4%	19,4%	8,2%	17,2%	43,5%	2,3%	100,0%
F- Serv Generales	9,1%	25,6%	12,7%	14,0%	35,8%	2,8%	100,0%
R- Ren Permam.	1,4%	16,7%	13,9%	40,3%	20,8%	6,9%	100,0%
Total	9,1%	20,8%	14,0%	15,5%	35,2%	5,3%	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 43 confirma las conclusiones señaladas anteriormente, en el sentido de que son los mismos sectores señalados anteriormente los que manifiestan la existencia de conflictos como consecuencia de la evaluación de desempeño y los que manifiestan la menor percepción sobre este potencial conflictivo

Cuadro 44
Intercambio con evaluado



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

Otra dimensión a considerar es si existen, en cada sector, desde la perspectiva de los trabajadores, instancias de intercambio entre evaluador y evaluado, para discutir los criterios y los elementos tenidos en cuenta en este proceso. Estas instancias de intercambio permiten darle legitimidad a los resultados que surgen de la evaluación de desempeño, en la medida en que se explicitan los criterios utilizados y establece la posibilidad de establecer acuerdos implícitos entre evaluadores y evaluados en referencia a los procedimientos y las valoraciones utilizadas..

Como surgen del cuadro 44, más del 70% de los entrevistados señaló que existían estas instancias de intercambio, lo que explica, de alguna manera, el bajo potencial conflictivo de la evaluación de desempeño. De todas maneras, si comparamos esta información con las de los cuadros 39 y 42, debemos señalar que en algunos casos, la existencia de instancias de intercambio no impide el desarrollo de conflictos entre trabajadores o con las jerarquías.

Cuadro 45
Intercambio con evaluado
según escalafón

Escalafón	Si	No	NS/NC	Total
A- Profesional	87,1%	7,6%	5,3%	100,0%
B- Técnico	73,1%	22,7%	4,3%	100,0%
C- Administrativo	70,8%	18,7%	10,5%	100,0%
D-Especializado	69,3%	25,0%	5,7%	100,0%
E- Oficinas	67,3%	29,4%	3,3%	100,0%
F- Servicios Generales	71,4%	25,0%	3,6%	100,0%
R- Renovación Permanente	63,9%	30,6%	5,6%	100,0%
NS/NC	69,1%	28,4%	2,5%	100,0%
Total	72,1%	21,9%	6,0%	100,0%

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

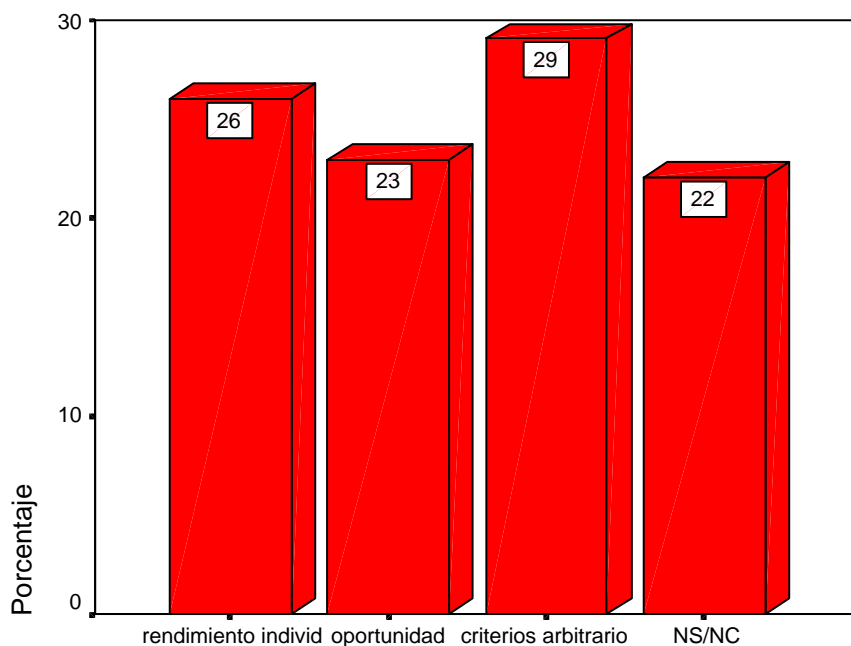
En el sector profesional es donde se percibe más potencial conflictivo y es, al mismo tiempo, donde se percibe con más frecuencia la existencia de instancias de intercambio entre evaluador y evaluado, lo que confirma las suposiciones realizadas más arriba. Por otra parte, en el escalafón de oficinas, en el cual la percepción sobre la existencia de conflictos era relativamente baja, es donde menos se percibe también la existencia de instancias de intercambio entre evaluador y evaluado sobre los resultados del proceso de evaluación de desempeño.

8) Retribuciones adicionales.

La evaluación de desempeño juega un papel importante en la definición de los méritos de los trabajadores, los que a su vez son un insumo tomado en cuenta en los mecanismos de ascenso institucional. Otra función importante de la evaluación de

desempeño, en la medida en que es un mecanismo institucional que supuestamente mide el rendimiento del trabajador, puede ser la de otorgar recompensas económicas a los trabajadores, expresadas en la posibilidad de acceder a retribuciones adicionales por el desempeño de su tarea.

Cuadro 46
Asignación económica



La atribución de las retribuciones adicionales depende de

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

En el cuadro 46 se pregunta a los encuestados si perciben que la asignación de retribuciones económicas adicionales depende del rendimiento individual, de elementos contingentes o de criterios arbitrarios. Las opiniones se dividen por tercios para cada una de las opciones, lo que está mostrando que los trabajadores perciben una gran disparidad de criterios para la asignación de ingresos adicionales, que van desde criterios universalistas y meritocráticos hasta criterios autocráticos y particularistas.

Cuadro 47
Asignación económica
según nivel de conducción

Nivel de conducción	el rendimiento individual	la oportunidad de solucionar temas puntuales	Criterios arbitrarios	NS/NC	Total
Operativo	25.0%	22.0%	29.3%	23.6%	100%
Nivel 1	27.4%	27.0%	30.3%	15.2%	100%
Nivel 2	33.8%	28.3%	23.7%	14.1%	100%
Nivel 3	44.7%	23.7%	18.4%	13.2%	100%
Total	26.0%	22.9%	29.1%	22.0%	100%

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 a la posición jerárquica de los funcionarios encuestados, encontramos que cuanto mayor es su nivel de conducción, mayor tendencia tiene el funcionario a percibir que la asignación de retribuciones adicionales depende de criterios universalistas y meritocráticos y no de criterios particularistas.

Cuadro 48
Asignación económica
según escalafón

Escalafón Actual	el rendimiento individual	la oportunidad de solucionar	criterios arbitrarios	NS/NC	Total
A- Profesional	27.0%	20.1%	26.8%	26.0%	100%
B-Técnico	21.7%	19.8%	28.6%	29.9%	100%
C-Administrativo	24.5%	24.8%	33.5%	17.2%	100%
D-Especializado	17.1%	16.9%	38.8%	27.2%	100%
E-Oficios	24.1%	31.4%	18.7%	25.8%	100%
F- S. Generales	31.2%	22.1%	28.8%	17.9%	100%
R- R. Permanente	52.8%	20.8%	6.9%	19.4%	100%
Total	26.0%	22.9%	29.0%	22.0%	100%

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 escalafón del encuestado, encontramos que la percepción más universalista tiende a primar en el sector de renovación permanente y en alguna medida, en el sector de servicios generales, en tanto es más baja en el sector especializado. Por su parte, la percepción acerca de la existencia de criterios particularistas es relativamente más fuerte en el sector especializado y en el administrativo. En el sector oficios hay, en términos comparados, una leve tendencia a asociar la posibilidad de acceder a remuneraciones adicionales a criterios contingentes de oportunidad.

Cuadro 49
Asignación económica
según antigüedad

Antigüedad	el rendimiento individual	la oportunidad de solucionar temas puntuales	criterios arbitrarios	NS/NC	Total
2 años o menos	26.3%	13.1%	29.8%	30.8%	100%
3 a 10 años	26.3%	22.7%	29.1%	21.9%	100%
11 a 20 años	25.1%	22.4%	33.6%	18.8%	100%
21 a 30 años	26.2%	27.0%	24.8%	21.9%	100%
31 años y más	27.5%	18.5%	21.6%	32.5%	100%
Total	26.0%	22.9%	29.1%	22.0%	100%

La antigüedad de los funcionarios no parece generar variaciones importantes en la percepción sobre los criterios de asignación de retribuciones adicionales. Existe, entre los que tienen 11 a 20 años de antigüedad, una leve tendencia a privilegiar los componentes particularistas, pero esto no ocurre con los que tienen mayor antigüedad.

Conclusiones

La primer conclusión que surge del trabajo es que existen niveles de movilidad horizontal y vertical relativamente significativos dentro de la institución, lo que muestra una organización del trabajo que brinda posibilidades para desarrollar una carrera laboral y para mejorar la situación laboral. Esta realidad objetiva no se refleja necesariamente en la percepción de los funcionarios universitarios, que tienden a tener una visión más negativa acerca de sus posibilidades de desarrollo en la institución.

La segunda conclusión es que los mecanismos de ascenso establecidos por la institución no cuentan con altos niveles de legitimidad, tanto en lo que respecta a la conformación de los tribunales de evaluación como en lo que respecta al contenido de las pruebas que se implementan. Tampoco hay una percepción positiva con respecto a la relación entre el contenido de las pruebas del concurso y las exigencias de los puestos de trabajo a los que se accede luego de superados los concursos.

La tercer conclusión del trabajo es que los funcionarios universitarios también tienen una opinión crítica con respecto a la igualdad de oportunidades para acceder a cargos de nivel superior. La principal causa de desigualdad está asociada, según esta perspectiva, a la organización del trabajo y a la implementación de los concursos para ascenso de nivel, aunque también se señalan otros factores determinantes como las relaciones personales y los criterios particularistas que emanan de estos vínculos personales.

La cuarta conclusión que surge de este trabajo es que los criterios de legitimidad para ascenso de nivel se basan en criterios meritocráticos y universalistas, que se reflejan en la alta valoración que tienen los concursos de oposición y méritos

como mecanismo de ascenso, más allá de las críticas y de las reservas señaladas con anterioridad con relación a las maneras concretas en que los mismos se implementan.

La quinta conclusión que podemos señalar es que los funcionarios universitarios tienen opiniones muy diferentes con respecto a la implementación de la evaluación de desempeño, que pasan por miradas positivas que la asocian a la mejora del rendimiento y de la calidad del trabajo, hasta miradas negativas que la consideran una fuente de conflictos o un esfuerzo inútil. Estas diferencias de opinión parecen reflejar una gran heterogeneidad de situaciones, en las cuales la implementación de la evaluación de desempeño tiene características específicas según sector o grupo de trabajo, lo que muestra que es un instrumento que no cumple con procedimientos y criterios universales que permitan generar consensos en su forma de aplicación. También los trabajadores universitarios reconocen un fuerte potencial conflictivo en la evaluación de desempeño, que va más allá de la implementación de instancias de intercambio entre los evaluadores y los evaluados.

La última conclusión es que la asignación de retribuciones adicionales no se asocia necesariamente, en opinión de los trabajadores universitarios, al buen desempeño en trabajo, sino que también intervienen criterios particularistas y criterios ligados a necesidades contingentes que la institución necesita resolver. En este plano, la evaluación de desempeño no parece constituir un insumo relevante para mejorar la situación salarial de los funcionarios universitarios.