

# INFORME DE INVESTIGACIÓN

## **No. 38 Trayectoria laboral, necesidades de capacitación y mecanismos de evaluación de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República**

Francisco Pucci

Pablo Hein

Agosto 2004

---

**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 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 Departamento de Sociología realizó una primera aproximación al tema a partir del análisis de los datos del I Censo de funcionarios de la Universidad de la República, cuyos resultados son analizados en el capítulo primero de este documento. Este capítulo tiene como objetivo realizar una primera aproximación a las características socio-demográficas y laborales de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República, tomando como base empírica los datos aportados por el I Censo de Funcionarios No docentes realizado en el año 2000. La información nos fue proporcionada por la División de Estadísticas de la Unidad de Planeamiento de la Universidad de la República, a partir de la cual realizamos algunas elaboraciones propias.<sup>1</sup> La información censal, a efectos de un mejor tratamiento, se desagregó en dos grandes bloques. En el primer bloque se realizó el análisis de las características sociodemográficas de los funcionarios que desempeñan sus funciones en todos los servicios universitarios salvo el Hospital de Clínicas Manuel Quintela, en tanto el segundo bloque se remitió al análisis de las características de los funcionarios de dicho Hospital.

Luego de ese primer abordaje, el equipo técnico del Departamento, en el marco del Proyecto mencionado, tuvo a su cargo la realización de la encuesta: “Relevamiento sobre aspectos Organizativos, Capacitación y Desarrollo del Personal No Docente.” Sus

---

<sup>1</sup> Agradecemos especialmente a los Profesores Raúl Ramírez y Joaquín Cardelliac de la Unidad de Planeamiento de la Universidad de la República y la Profa. Mariana Cabrera del Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales por habernos aportado la información requerida con la precisión y calidad necesaria para la buena culminación de esta tarea.

principales resultados alcanzados hasta la fecha se presentan en el capítulo 2, 3 y 4 de este informe.

Cabe señalar que en los capítulos 2, 3 y 4 de este trabajo todos los cuadros tiene como fuente la encuesta “Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003”, salvo que se indique lo contrario.

En la primera etapa se contó con la colaboración de la Unidad de Planeamiento de Oficinas Centrales, así como también del banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales, a los cuales agradecemos su eficiente y entusiasta colaboración. También corresponde un agradecimiento a los funcionarios no docentes del Departamento y a los 32 estudiantes avanzados de las carreras de Sociología y Trabajo Social, que fueron contratados, tanto como encuestadores, supervisores, codificadores o digitadores, por la valiosa colaboración brindada, lo que permitió que este trabajo pudiera llegar a buen término.

El trabajo se sitúa en un plano predominantemente descriptivo, con el objetivo de lograr una primer aproximación a una realidad compleja como es la situación laboral de los funcionarios universitarios, que requiere diversos abordajes para ser comprendida en sus múltiples dimensiones. No se trata de un trabajo académico en el sentido estricto, debido a que no realizamos desarrollos teóricos muy elaborados para discutir los resultados empíricos, ni desarrollamos hipótesis para ser discutidas o verificadas. Por el contrario, se trata, en esta primera etapa, de presentar un trabajo más modesto desde el punto de vista académico, pero rico en términos de la información que brinda sobre la realidad de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República. Esto no implica que no desarrollemos, en futuras publicaciones, con la información que hemos recogido, análisis más profundos en esta temática.

## Capítulo I

### *Características laborales y socio-demográficas de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República.*

El trabajo que presentaremos en este capítulo lo dividimos, tal como mencionamos más arriba, en dos partes. En la primera, se realiza un análisis de la realidad socio-laboral de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República de todos los servicios, con excepción del Hospital de Clínicas. En la segunda parte, realizamos un análisis específico de los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas. Las razones de esta división son dos: i) los funcionarios del Hospital de Clínicas son un poco menos de la mitad del total de funcionarios no-docentes de la Universidad de la República ii) el Hospital de Clínicas constituye una realidad laboral única y específica, que se diferencia notoriamente del resto de la Universidad. Esto no implica desconocer que existen heterogeneidades también entre los funcionarios que están ubicados en la primera parte.

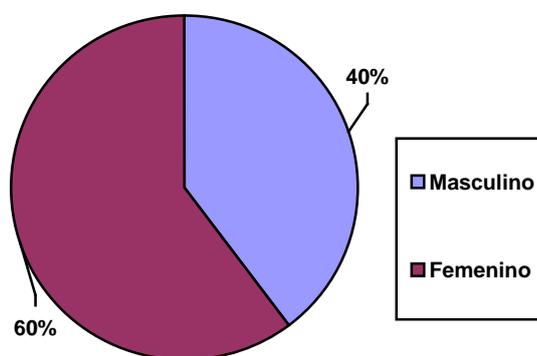
Para cada una de las partes señaladas arriba, se analizarán las características sociodemográficas generales de la población universitaria, la antigüedad, los ingresos del núcleo familiar, el doble empleo, el nivel educativo y la capacitación para el trabajo, distribuyendo estas variables de acuerdo a los diferentes escalafones y niveles de conducción de la institución. Con respecto a la variable nivel de conducción, en la medida en que el formulario del Censo no recoge directamente esta información del encuestado, la hemos construido recategorizando los grados de los funcionarios, en los diferentes escalafones, de manera de aproximarnos indirectamente a la misma. El resto de las variables surgen directamente de las preguntas realizadas en el Censo.

Hemos agregado, para algunas variables, una comparación con la información recogida de la Encuesta Continua de Hogares de setiembre del año 2000, que nos ha elaborado especialmente el Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, con el objetivo de comparar la situación del funcionariado de la UdelaR con el resto de la población trabajadora del país.

## I. 1- Características socio-demográficas de los funcionarios universitarios<sup>2</sup>.

El presente sub-capítulo presenta la información socio-demográfica de los funcionarios no docentes. En una primera instancia se observa la distribución por sexo, luego se realiza un breve análisis de la composición por sexo de los empleados en la actividad pública como privada en nuestro país, con el fin de comparar al funcionariado de la UdelaR con estas dos poblaciones. El análisis continúa con una descripción entorno a la composición etaria de los funcionarios y el estado conyugal.

**Cuadro 1**  
**Distribución de los funcionarios según sexo**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 1 muestra la composición de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República, con excepción del Hospital de Clínicas, según su sexo. Los datos nos muestran que existe un predominio marcado de las mujeres, las que alcanzan un 60% del total.

**Cuadro 2**  
**Distribución por sexo de la Población Ocupada**

Sexo	Sector		Total
	Privado	Público	
Hombres	55.3	50.9	54.6
Mujeres	44.6	49.0	45.3
Total	100%	100%	100%

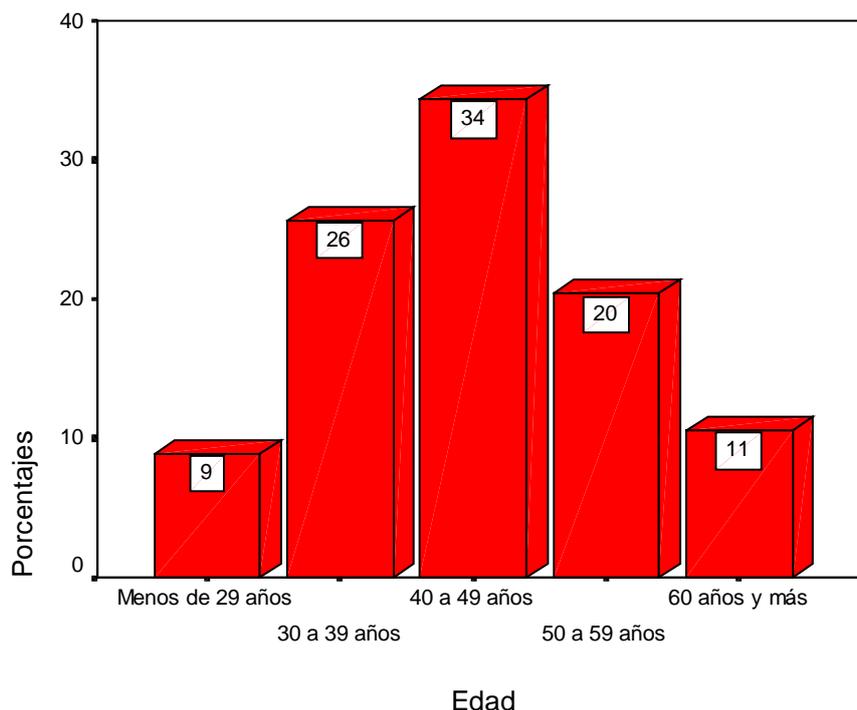
Fuente: ECH, setiembre 2000. Elaboración de Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales.

Si comparamos la distribución por sexo de los funcionarios de la Universidad con la distribución por sexo de la población ocupada en el año 2000, encontramos que la

<sup>2</sup> Con excepción del Hospital de Clínicas

proporción de mujeres entre los funcionarios de la Universidad es mayor que el promedio general. Mientras que en la población ocupada las mujeres no superan a los hombres, alcanzando un 45%, en los funcionarios no docentes de la Universidad llegan, como lo señalamos, al 60%. También los porcentajes de mujeres entre los funcionarios de la Universidad son mayores que los de la población ocupada en el sector público, que alcanza un 49%. En suma, podemos decir que la población de trabajadores no docentes de la Universidad de la República tiene una tasa de participación femenina mayor que el promedio general (incluyendo al sector privado) y mayor que el promedio de todo el sector público.

**Cuadro 3**  
**Distribución de los funcionarios según Edad**  
(en porcentajes)



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Con relación a la edad, la misma tiende a concentrarse entre los 30 y los 49 años. Esta franja de edad abarca el 60 % de los funcionarios, en tanto los niveles extremos (los jóvenes y los más viejos) son las franjas minoritarias. Por otra parte, 9% de la población no docente de la Universidad tiene menos de 29 años y, en la franja de arriba, los mayores a 60 años totalizan un 11%. El restante 20% son funcionarios que tienen entre 50 y 59 años de edad.

**Cuadro 4**  
**Distribución por Edad de la Población Ocupada**

Edad	Sector		Total
	Privado	Público	
Menos de 29 años	30.36	15.33	27.92
30 a 39 años	23.51	25.46	23.83
40 a 49 años	21.70	30.56	23.14
50 a 60 años	17.08	23.27	18.09
Más de 61 años	7.34	5.38	7.02
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: ECH, setiembre 2000. Elaboración de Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales.

Si comparamos la estructura de edades de los funcionarios no docentes de la Universidad con la estructura de edades de la población ocupada en el año 2000, vemos que la gran diferencia se encuentra en el tramo de edad más joven, mientras que en la Universidad es de un 8,9 % en la población ocupada es de 28%. Sin embargo, si lo comparamos con la estructura de edades del sector público, encontramos que esta última tiende a coincidir con la estructura de edades de los funcionarios no docentes de la Universidad. En definitiva, el menor reclutamiento relativo de los jóvenes no es una característica específica de la Universidad de la República sino de todo el sector público, que cuenta en líneas generales con una población más “envejecida” que el sector privado. Las diferentes limitaciones legales que se han establecido en los últimos años para el ingreso a la función pública son sin duda elementos que pueden contribuir a explicar estas tendencias.

**Cuadro 5**  
**Distribución de los funcionarios según Edad y Sexo**

Edad	Masculino	Femenino	Total
Menos de 29 años	7.9%	9.7%	8.9%
30 a 39 años	23.1%	27.4%	25.7%
40 a 49 años	33.5%	35.0%	34.4%
50 a 59 años	20.1%	20.6%	20.4%
60 años y más	15.5%	7.3%	10.6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000. Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La distribución de la edad no varía significativamente según el sexo, es decir, que la estructura de edades mostrada en el cuadro anterior es similar tanto para hombres como para mujeres. La única diferencia se da entre los funcionarios de mayor edad, entre los cuales existe un leve predominio de los hombres (15.5%) sobre las mujeres (7,3%)

**Cuadro 6**  
**Distribución de sexo por servicio**

SERVICIO	SEXO		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	
HUMANIDADES	37.3%	62.7%	100%
AGRONOMÍA	50.0%	50.0%	100%
ARQUITECTURA	29.5%	70.5%	100%
CCEE	40.0%	60.0%	100%
DERECHO	35.9%	64.1%	100%
INGENIERIA	33.3%	66.7%	100%
MEDICINA	28.1%	71.9%	100%
ODONTOLOGÍA	34.5%	65.5%	100%
QUÍMICA	31.3%	68.8%	100%
VETERINARIA	49.7%	50.3%	100%
BIBLIOTECOLOGÍA	18.5%	81.5%	100%
BELLAS ARTES	35.7%	64.3%	100%
I.N.E.	36.6%	63.4%	100%
NUTRICION Y DIETÉTICA	41.7%	58.3%	100%
ESCUELA DE MUSICA	43.8%	56.3%	100%
PSICOLOGÍA	28.6%	71.4%	100%
OFICINAS CENTRALES	39.7%	60.3%	100%
ESCUELA TECNICA MEDICA	36.4%	63.6%	100%
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	36.8%	63.2%	100%
CIENCIAS	40.2%	59.8%	100%
CIENCIAS SOCIALES	29.1%	70.9%	100%
INSTITUTO DE HIGIENE	37.3%	62.7%	100%
REGIONAL NORTE	80.2%	19.8%	100%
TOTAL	40.2%	59.8%	100%

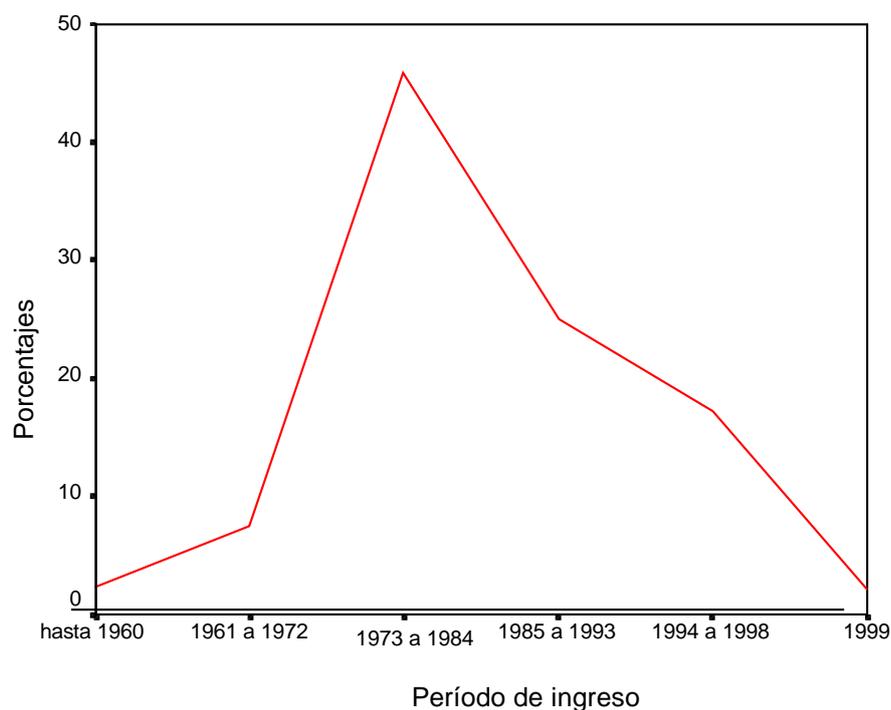
La distribución de los funcionarios en los servicios según el sexo nos muestra algunas facultades más feminizadas, como Bibliotecología, Arquitectura, Medicina, Psicología y Ciencias Sociales, en un contexto global de predominio femenino. La Facultad de Agronomía tiene proporciones similares de hombres y mujeres, en tanto Regional Norte en el único servicio que cuenta con una mayoría absoluta de hombres.

**Cuadro 7**  
**Distribución de edad por servicio**

EDAD						
SERVICIO	Menos de 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años y más	TOTAL
HUMANIDADES	7.2%	25.3%	33.7%	20.5%	13.3%	100%
AGRONOMÍA	8.3%	24.4%	34.5%	19.0%	13.7%	100%
ARQUITECTURA	10.5%	22.1%	33.7%	24.2%	9.5%	100%
CCEE	12.3%	30.8%	32.3%	14.6%	10.0%	100%
DERECHO	12.6%	21.6%	34.7%	23.4%	7.8%	100%
INGENIERIA	8.5%	28.7%	38.8%	15.5%	8.5%	100%
MEDICINA	9.5%	26.2%	36.1%	18.3%	9.9%	100%
ODONTOLOGÍA	9.4%	23.0%	36.7%	18.0%	12.9%	100%
QUÍMICA	21.9%	15.6%	35.9%	21.9%	4.7%	100%
VETERINARIA	5.6%	24.3%	31.1%	28.2%	10.7%	100%
BIBLIOTECOLOGIA	11.1%	25.9%	29.6%	29.6%	3.7%	100%
BELLAS ARTES	7.1%	50.0%	21.4%	14.3%	7.1%	100%
I.N.E.	14.6%	31.7%	41.5%	7.3%	4.9%	100%
NUTRICION Y DIETÉTICA		25.0%	58.3%	16.7%		100%
MUSICA	12.5%	43.8%	6.3%	18.8%	18.8%	100%
PSICOLOGÍA	4.8%	30.2%	47.6%	14.3%	3.2%	100%
OFICINAS CENTRALES	8.5%	25.5%	32.7%	19.9%	13.4%	100%
ESCUELA TECNICA MEDICA		18.2%	54.5%	27.3%		100%
CIENCIAS COMUNICACIÓN	15.8%	36.8%	15.8%	26.3%	5.3%	100%
CIENCIAS	12.6%	35.6%	35.6%	13.8%	2.3%	100%
CIENCIAS SOCIALES	13.9%	31.6%	24.1%	24.1%	6.3%	100%
INSTITUTO DE HIGIENE	2.9%	20.6%	32.4%	28.4%	15.7%	100%
REGIONAL NORTE	2.3%	22.0%	39.0%	23.7%	13.0%	100%
TOTAL	8.9%	25.7%	34.4%	20.4%	10.6%	100%

Si comparamos los diferentes servicios según la edad de los funcionarios, vemos que la Facultad relativamente más joven es la de Química, seguida por Ciencias de la Comunicación. Por otra parte, el servicio relativamente más envejecido en su personal no-docente es la Escuela de Música seguida del Instituto Nacional de Higiene. De todas maneras, tanto en el polo más joven como en el polo de mayor edad, las diferencias con el promedio no son altamente significativas. La distribución etaria en cada servicio se distribuye en líneas generales de acuerdo al promedio de la institución.

**Cuadro 8**  
**Año de ingreso a la Universidad**

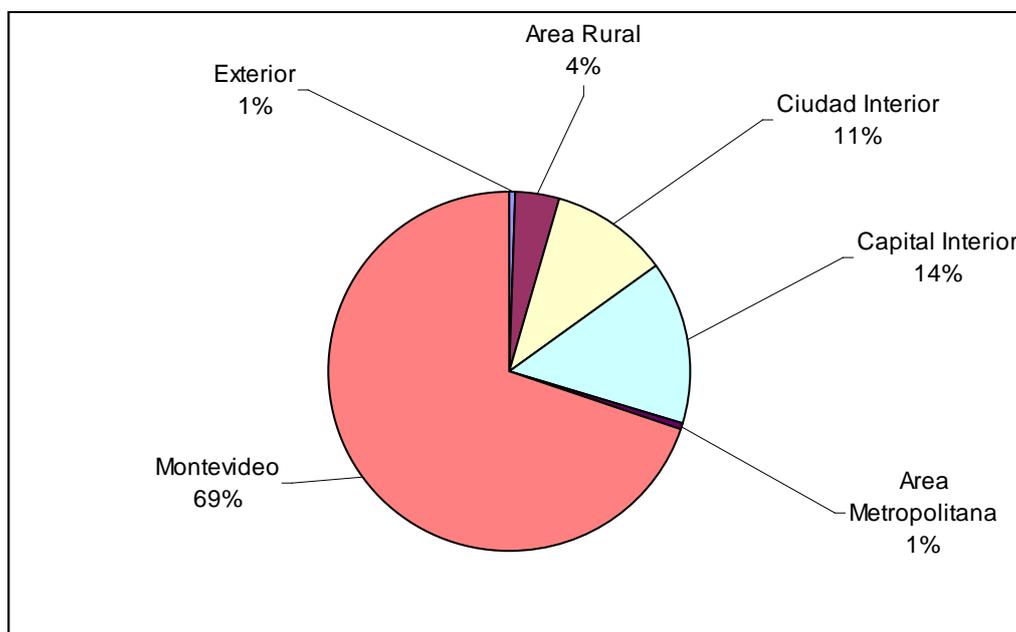


Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El análisis de la antigüedad de los funcionarios no-docentes refuerza algunas de las afirmaciones realizadas más arriba. Entre 1973 y 1984 es cuando se produce el ingreso más fuerte de funcionarios no docentes a la Universidad de la República. Este período está marcado, según diferentes estudios, por importantes modificaciones en el mercado de trabajo, entre las que encontramos una fuerte reducción de los niveles de ingresos de los núcleos familiares y una movilización de la fuerza de trabajo secundaria (jóvenes y mujeres) como estrategia de sobrevivencia de importantes sectores de la población. Sus consecuencias fueron una creciente feminización de la P.E.A., que para el caso de la Universidad parece haber superado los promedios generales, y una creciente incorporación de jóvenes a la vida laboral. Si tomamos en cuenta que los tramos etarios se concentran actualmente entre los 40 y 49 años, podemos pensar que se trata de una población que se incorporó joven a la Universidad, en el marco de un proceso general de transformación del mercado de trabajo.

En el período 1985- 1995 se continúan incorporando trabajadores no docentes a la Universidad, aunque en menores proporciones que en el período anterior. A partir de 1996 la incorporación es cada vez menor, como consecuencia de las diferentes restricciones al ingreso a la función pública que mencionamos anteriormente.

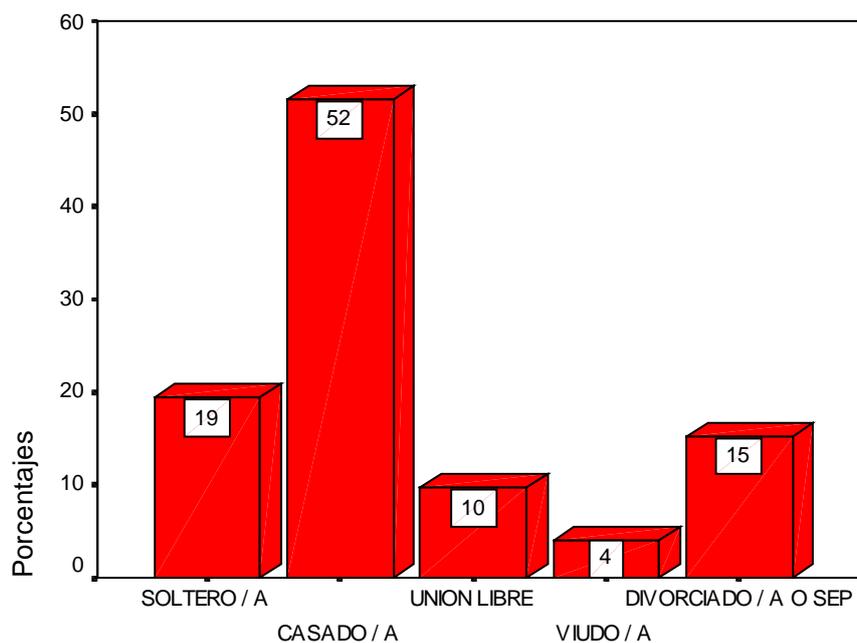
**Cuadro 9**  
**Lugar de nacimiento**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

En relación al lugar de nacimiento, casi el 70% de los funcionarios tiene su origen en el Departamento de Montevideo. Del restante 30%, el 15% proviene de capitales del Interior, 10% de ciudades del Interior del país que no son capitales y sólo 3,9% proviene del medio rural. Estamos en presencia de una población marcadamente capitalina y urbana, que refleja los altos índices de primacía urbana y de macrocefalia de la sociedad uruguaya en su conjunto.

**Cuadro 10**  
**Estado conyugal**



**Estado conyugal**

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En cuanto al Estado Conyugal de los funcionarios, los datos marcan que más de la mitad de los funcionarios son casados y alrededor de un quinto de los mismos son solteros. Si a los casados les agregamos los que están en estado de unión libre, podemos decir que más de un 60% de los funcionarios de la Universidad comparten su hogar con otra persona.

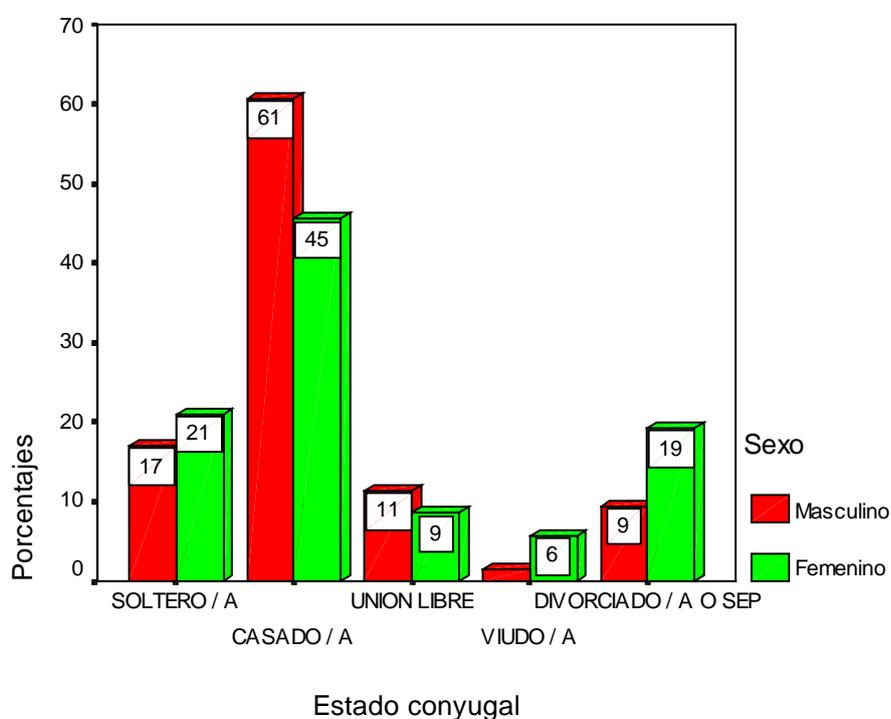
**Cuadro 11**  
**Estado conyugal de la Población Ocupada**

Estado civil	Sector			Total
	Privado	Público	UdelaR	
Unión libre	11.01	7.57	9,7	10.46
Casado/a	48.77	58.20	521,5	50.30
Divorciado/a separado/a	9.98	11.27	15,5	10.19
Viudo/a	2.57	3.24	4,0	2.68
Soltero/a	27.66	19.71	19,4	26.37
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: ECH, setiembre 2000. Elaboración de Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales.

Si comparamos el estado conyugal de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República con el total de la población ocupada, vemos que no existen variaciones significativas, por lo que podemos decir que el estado conyugal de los funcionarios universitarios parece reflejar las tendencias generales de la población. Si lo comparamos, a su vez, con el sector público, encontramos que en la Universidad parece haber un porcentaje levemente superior de solteros que en el resto, y, a contrario sensu, un porcentaje relativamente menor de casados. La mayor proporción relativa de solteros en la Universidad de la República no es la consecuencia de una mayor juventud de sus trabajadores, como lo vimos más arriba. Estas tendencias pueden estar asociadas a pautas culturales o a dificultades económicas para encarar la formación de un hogar o a otros fenómenos que no podemos analizar a partir de estos datos. De todas maneras, las variaciones no son muy significativas.

**Cuadro 12**  
**Estado conyugal según sexo**  
**(en porcentaje según sexo)**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 12 nos muestra la relación entre estado conyugal y sexo. Dentro de los casados y los que están en unión libre, tienden a predominar los hombres, en tanto entre los solteros, los viudos, divorciados y separados predominan las mujeres. Sin tomar en cuenta a los solteros, los datos están indicando que alrededor de un 24 % de hogares corresponden a mujeres que declararon estar Viudas o Divorciadas, en tanto entre los hombres estas cifras no llegan al 11%.

**Cuadro 13**  
**Sexo según estado conyugal**

Sexo	Soltero/a	Casado/a	Unión Libre	Viudo/ a	Divorciado/ a Separado/a	Total
Masc.	35.2	47.3	47.3	15.0	24.8	40.2
Fem.	64.8	52.7	52.7	85.0	75.2	59.8
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 13 nos muestra la distribución por sexo de cada categoría de estado civil. Entre los solteros, viudos, divorciados y separados predominan notoriamente las mujeres, alcanzando porcentajes que superan el promedio. Por el contrario, entre los casados y los que están en unión libre las cifras tienden a distribuirse más proporcionalmente, con un leve predominio de los hombres.

**Cuadro 14**  
**Cantidad de hijos según estado conyugal**

Hijos	Soltero / a	Casado / a	Unión Libre	Viudo/ a	Divorciado/a Separado/a	Total
Sin hijos	91.5	20.8	45.0	29.0	32.7	39.0
1	6.2	28.5	28.7	43.0	28.3	24.7
2	1.5	33.0	17.8	20.6	28.5	24.2
3	.6	14.2	5.8	3.7	8.4	9.4
4	.2	2.3	1.2	2.8	1.5	1.7
5		.6	1.6		.7	.6
6		.6		.9		.3
8		.1				.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

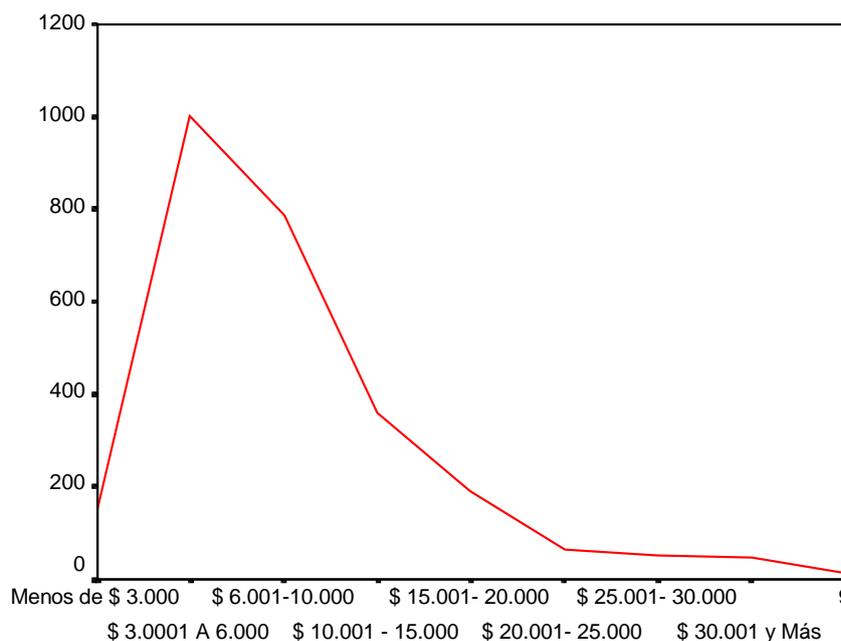
Si analizamos el estado conyugal de acuerdo a la cantidad de hijos de cada hogar, vemos que más del 65% de los divorciados o separados tienen hijos. Esta proporción aumenta en el caso de los viudos, que llegan al 70%. Las cifras parecen marcar un importante número de hogares con personas solas con hijos a mantener. También encontramos que más de un 7% de funcionarios solteros tienen hijos.

También entre los casados son mayoritarios los que tienen hijos, alcanzando más del 80%, en tanto los porcentajes de hogares con hijos descienden fuertemente entre los que están en unión libre. Resulta interesante señalar también que, tomando los datos generales, los porcentajes que tienen 3 hijos o más no alcanzan al 11%, lo que indica que los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República siguen las pautas de comportamiento demográfico de la mayoría de la población uruguaya.

## I. 2 - Ingresos del núcleo familiar.

Con el fin de realizar una primera aproximación a la realidad económica (medida por el ingreso mensual) de los funcionarios, el presente sub-capítulo presenta la información básica de los ingresos del núcleo. Por otro lado se compara la situación de los funcionarios no docente, se realiza una comparación con los ingreso de los funcionarios tanto de la actividad privada como pública.

**Cuadro 15**  
**Ingresos del núcleo familiar (en tramos)**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La distribución de los ingresos de los núcleos familiares de los funcionarios no docentes nos muestra que los mismos tienden a concentrarse, para el año 2000, entre los \$U 3.000 y los \$U 10.000. En esas dos franjas encontramos al 65% de los funcionarios. Las franjas mayores a \$U 10.000 abarcan alrededor del 22%, en tanto un 6% gana menos de \$U 3.000. Tomando como referencia los valores del período considerado, podemos decir que en líneas generales, encontramos una población de trabajadores con ingresos bajos en términos absolutos.

**Cuadro 16**  
**Ingresos del núcleo familiar de la Población Ocupada**

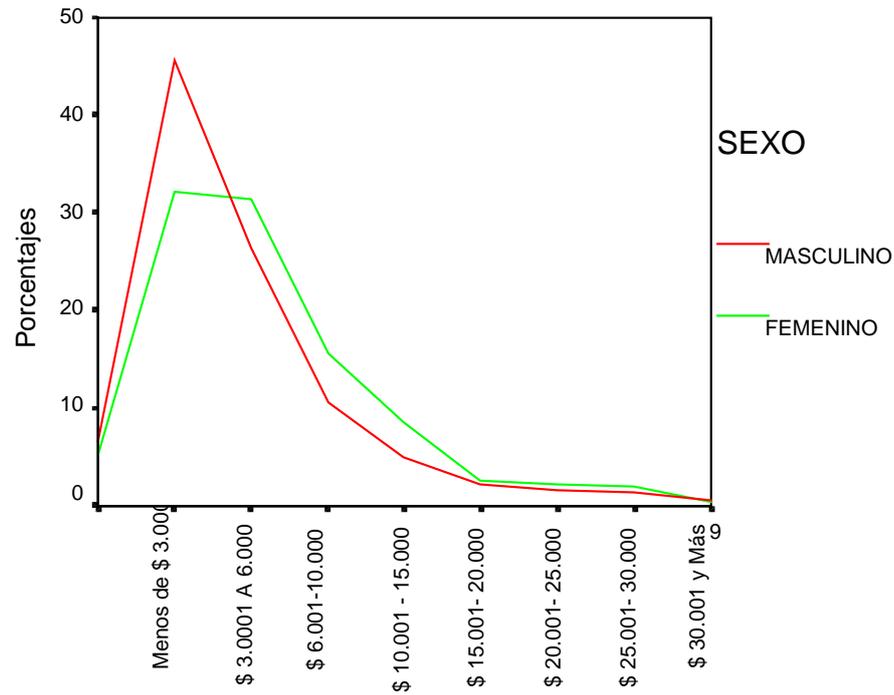
Sector				
Nivel de ingresos	Privado	Público	UdelaR	Total
Hasta 3.000	1.2		5.8	1.0
3.001 a 6.000	8.6	1.6	37.6	7.3
6.001 a 10.000	19.7	12.4	29.5	18.4
10.001 a 15.000	22.4	22.2	13.5	22.4
15001 a 20.000	14.6	18.5	7.1	15.3
20.001 a 25.000	9.1	14.9	2.4	10.1
25.001 a 30.000	6.3	8.8	1.9	6.8
30.001 y más	18.1	21.6	1.7	18.7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: ECH, setiembre 2000. Elaboración de Banco de Datos de la Facultad de Ciencias Sociales.

Si comparamos los ingresos de los núcleos familiares de los funcionarios no docentes con los ingresos por núcleo familiar del total de la Población Ocupada, notamos que los niveles de los funcionarios universitarios son bastante más bajos que el promedio general. En la población general los porcentajes tienden a concentrarse entre los \$U 6.000 y \$U 20.000, que abarcan en total más del 50% de los hogares. También en las franjas de menos de \$U 3.000 los hogares de los funcionarios no-docentes tienen proporciones más altas que el promedio general. Por el contrario, en las franjas de ingresos familiares mayores a \$U 15.000 encontramos más del 50% de los hogares de la población ocupada, en tanto sólo encontramos un poco más del 10% de la población universitaria.

Contrariamente a lo que se podría esperar, los ingresos familiares de los funcionarios no-docentes de la Universidad se distancian más del promedio de ingresos del sector público que del promedio de ingresos del sector privado, aunque se mantiene inferior en relación a ambos. La comparación con el resto de la población ocupada nos permite afirmar que los ingresos de los hogares de los funcionarios universitarios no sólo son bajos en términos absolutos, sino que también lo son en términos relativos. Los ingresos del promedio de los hogares del resto del sector público y del sector privado muestran niveles superiores a los que presentan los hogares de los funcionarios universitarios.

**Cuadro 17**  
**Ingresos del núcleo familiar según sexo**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
 Unidad de Planeamiento, Udelar. Elaboración propia.

Si analizamos la distribución salarial de acuerdo al sexo, no encontramos grandes diferencias entre hombres y mujeres. Hay un predominio de los hombres en el tramo de ingresos que va de \$U3.000 a \$U6.000, en tanto las mujeres tienen una leve predominancia en los tramos salariales superiores.

**Cuadro 18**  
**Ingresos del núcleo familiar según Escalafón**

Ingresos	A = Prof.	B = Técnico	C = Adm.	D = Espe	E = Oficio	F = Ser. Grales.	Q = Confi	R = Remp	Total
Menos de \$U 3.000	.5	3.6	4.5	5.1	7.3	10.3		2.4	5.8
3.0001 a 6.000	8.5	22.5	25.6	33.9	57.4	60.1	10.0		37.6
6.001-10.000	34.2	33.3	31.4	35.9	26.0	23.7	30.0		29.5
10.001-15.000	21.6	15.3	20.5	15.1	6.0	3.9	20.0	12.2	13.5
15.001-20.000	15.1	13.5	10.3	6.8	1.8	1.5	20.0	19.5	7.1
20.001 - 25.000	7.0	3.6	3.8	1.5	.5	.2	10.0	4.9	2.4
25.001-30.000	5.5	3.6	2.1	.2	.4		10.0	34.1	1.9
30.001 y más	6.5	4.5	1.4	1.0	.2			26.8	1.7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si bien estamos analizando los ingresos del núcleo familiar y no los ingresos personales, la distribución salarial en los diferentes escalafones de la Universidad muestra resultados esperables en función de la división del trabajo que se implementa en las organizaciones modernas. Los sectores de Servicios Generales y de Oficios, menos calificados o Especializados en tareas manuales, concentran los salarios más bajos. Por otra parte, los cargos de Renovación Permanente son claramente los cargos que concentra los ingresos más altos dentro de la institución, seguidos por los sectores Profesionales y Técnicos. El sector Administrativo tiene un nivel de ingreso levemente superior a la media salarial de la Universidad, y levemente superior también al sector Especializado.

**Cuadro 19**  
**Ingresos del núcleo familiar según Nivel de Conducción**

Ingresos	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Menos de \$U 3.000	8.2	2.0	1.0		5.8
\$U 3.0001 A 6.000	47.6	26.1	8.3	6.1	37.9
\$U 6.001 – 10.000	28.4	34.1	33.7	7.6	29.8
\$U 10.001 - 15.000	8.9	21.8	20.7	21.2	13.5
\$U 15.001- 20.000	4.2	8.6	20.7	22.7	7.1
\$U 20.001 - 25.000	1.2	3.5	3.6	16.7	2.4
\$U 25.001 - 30.000	.7	1.4	6.2	15.2	1.6
\$U 30.001 y Más	.4	2.0	4.7	10.6	1.4
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La distribución salarial según los diferentes niveles de conducción indica una relación obvia; cuanto mayor es el nivel de conducción, más altos son los ingresos. De todas maneras, más allá de su aparente obviedad, los datos nos indican algunas tendencias. Si pensamos que los niveles de ingresos que se preguntan en el censo están referidos a los ingresos de todo el núcleo familiar y no sólo al ingreso individual, el cuadro 19 nos muestra una tendencia a la consistencia del núcleo familiar en términos de ingreso. Cuanto más alto es el nivel de conducción, la situación global del núcleo familiar parece mejorar, más allá del aporte específico del sueldo universitario.

**Cuadro 20**  
**Ingresos del núcleo familiar según Antigüedad**

Antigüedad							
Ingresos	hasta 1960	1961 a 1972	73 a 1984	1985 a 1993	1994 a 1998	1999	Total
Menos de \$U 3.000	1.6	5.1	6.6	4.8	5.3	10.7	5.8
\$U 3.0001 - 6.000	34.9	30.5	39.2	39.1	35.7	32.1	37.6
\$U 6.001- 10.000	28.6	28.4	28.0	31.2	30.1	32.1	29.3
\$U 10.001 - 15.000	25.4	14.2	12.7	13.2	15.0	8.9	13.6
\$U 15.001 20.000	6.3	12.2	7.4	6.1	6.2	7.1	7.2
\$U 20.001 - 25.000	1.6	3.0	1.9	2.1	3.4	5.4	2.4
\$U 25.001 - 30.000		2.5	1.8	2.0	2.1	1.8	1.9
\$U 30.001 y Más	1.6	3.6	1.8	1.2	1.5	1.8	1.7
<b>Total</b>	<b>100%</b>						

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la relación entre antigüedad e ingresos, nos encontramos con que no existe una fuerte correlación entre ambas variables, lo que parece indicar, en una primera lectura, que la antigüedad en el cargo no constituye, como en otros servicios públicos, una variable central para explicar la evolución salarial. Entre los ingresados recientemente, encontramos una leve tendencia a tener salarios más bajos, aunque también aumentan relativamente sus porcentajes en los niveles salariales que van entre 20.000 y 25.000 pesos. Tampoco encontramos salarios más altos entre los que tienen mayor antigüedad en la institución. De todas maneras, hay que pensar que estamos analizando la relación entre la antigüedad del funcionario y el nivel de ingresos de todo el núcleo familiar, por lo que las afirmaciones anteriores hay que relativizarlas.

**Cuadro 21**  
**Ingresos del núcleo familiar según Nivel Educativo**

Ingresos	Prim. Inc.	Prim. Com.	Secu Inc.	Secu Com	UTU Inc.	UTU Com.	Terci Inc.	Terc. com.	Univ. Inc.	Univ. Com	Total
- de 3.000	8.9	8.3	7.0	7.2	9.6	11.5	8.1		2.8	1.3	5.8
3.0001 - 6.000	69.6	62.4	41.4	29.0	50.6	44.0	45.9	25.0	26.5	17.8	37.6
6.001- 10.000	18.8	23.6	31.9	36.2	28.9	24.9	27.0	33.3	32.0	30.1	29.5
10.001 15.000		4.5	13.0	10.9	7.2	8.6	8.1	30.6	21.1	19.4	13.5
15.001 20.000	1.8	1.0	4.2	13.8	2.4	6.7	5.4	2.8	8.8	14.1	7.1
20.0012 5.000		.3	.8	2.2		2.9	2.7	2.8	4.3	5.0	2.4
25.001 30.000			.8	.7	.6	.5	2.7	2.8	1.3	6.4	1.9
30.001 y más			.6		.6	.5		2.8	2.2	5.3	1.7
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

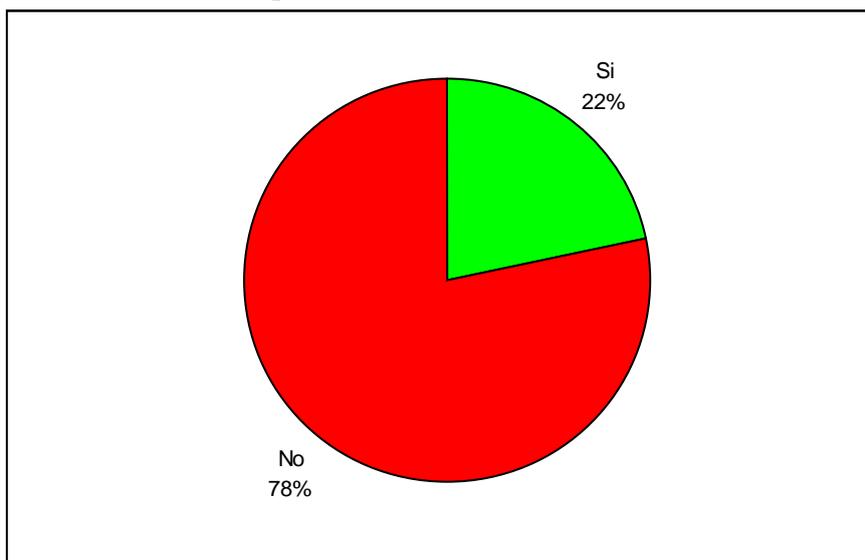
Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En cambio, el cuadro 21 nos muestra que existe una fuerte relación entre el nivel educativo de los funcionarios y los ingresos del núcleo familiar. Sin duda en esta relación intervienen diferentes factores. En primer lugar, la contribución del escalafón Profesional, que reúne mayores ingresos y mayores niveles educativos, tiende a aumentar los promedios generales. Por otra parte, en los diferentes escalafones los niveles educativos difieren fuertemente, lo mismo que los niveles de ingresos, tal como lo vimos anteriormente. También hay que tener en cuenta de que nuestra variable se refiere a los ingresos totales del hogar y no a los ingresos individuales. De todas maneras, pese a estas prevenciones, podemos afirmar, comparando los diferentes cuadros, que los niveles de ingresos de los funcionarios universitarios parecen un fuerte componente meritocrático, más ligado a los niveles educativos formales que a la antigüedad o al desempeño de los individuos en el cargo.

### I. 3 - El doble empleo universitario.

El doble empleo en la actividad tanto pública como privada es uno de los grandes temas planteados en casi todos los documentos sobre los trabajadores, sobretudo en contextos de crisis. Con el fin de aportar un elemento más, el presente apartado, describe la situación de los funcionarios sobre esta temática. Se analiza tanto la situación del doble empleo, por sexo, como por escalafón y nivel de conducción, entre otras.

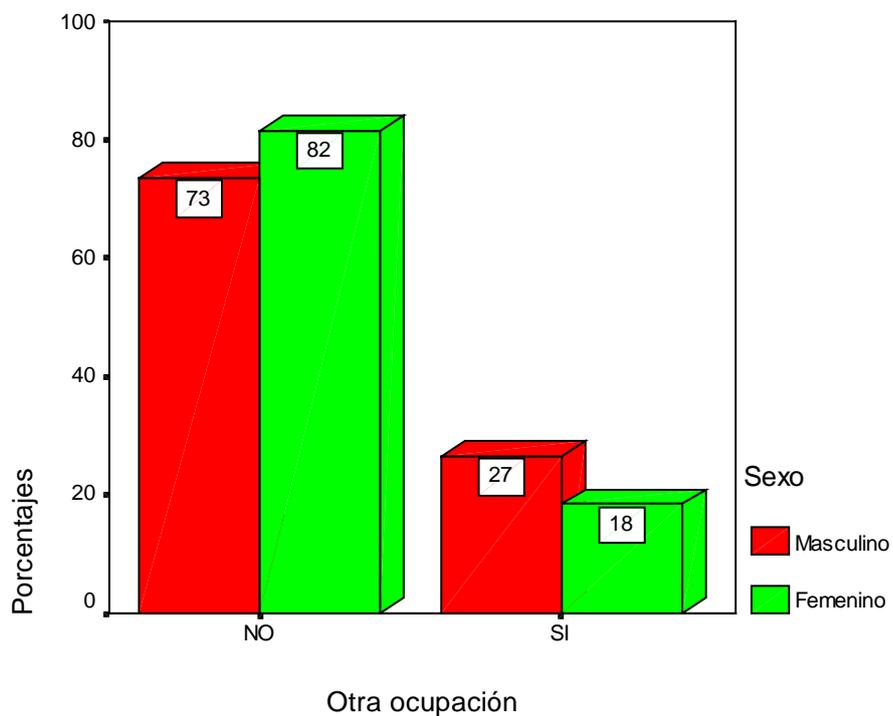
**Cuadro 22**  
**Otra ocupación remunerada fuera de la UdelaR**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Ante la pregunta ¿Tiene otra ocupación?, vemos que sólo un poco más del 20% de los funcionarios universitarios tienen doble empleo, pese a los bajos salarios que paga la institución. La primera pregunta que surge ante esta realidad es saber si el salario universitario es una fuente de ingreso secundaria en el hogar, o bien si existen en los hogares de los funcionarios universitarios no-docentes fuentes de ingresos que no provienen del salario.

**Cuadro 23**  
**Otra ocupación según sexo**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos el doble empleo de acuerdo al sexo, encontramos que el mismo aumenta levemente entre los hombres, aunque las tres cuartas partes de los funcionarios de sexo masculino tienen un único trabajo en la Universidad. Si consideramos, de acuerdo a las pautas de división del trabajo, que generalmente son las mujeres las que aportan el salario secundario en tanto los hombres aportan el salario principal, los datos indican claramente que el trabajo universitario no es un trabajo secundario para buena parte de la población universitaria.

**Cuadro 24**  
**Otra ocupación según Nivel de Conducción**

Escalafón Base	Otro empleo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
A = Profesión	<b>NO</b>		72.1	53.8	34.4	56.3
	<b>SI</b>		27.9	46.2	65.6	43.7
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
B = Técnico	<b>NO</b>	66.7	70.7	77.8	100%	70.9
	<b>SI</b>	33.3	29.3	22.2		29.1
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
C = Administr	<b>NO</b>	77.2	82.0	89.6	81.0	79.7
	<b>SI</b>	22.8	18.0	10.4	19.0	20.3
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
D = Especial	<b>NO</b>	75.2	68.2	100	100	73.6
	<b>SI</b>	24.8	31.8			26.4
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
E = Oficios	<b>NO</b>	85.9	86.4	75.0	100.0	85.6
	<b>SI</b>	14.1	13.6	25.0		14.4
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
F = Servicio	<b>NO</b>	86.8	81.8			86.6
	<b>SI</b>	13.2	18.2			13.4
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>
Q = C. de confianza	<b>NO</b>		90.0			90.0
	<b>SI</b>		10.0			10.0
<b>Total</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
R = Ren.. Perm.	<b>NO</b>			85.7	71.4	78.6
	<b>SI</b>			14.3	28.6	21.4
<b>Total</b>				<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos el doble empleo de acuerdo al escalafón de los funcionarios, encontramos que el mismo es mayoritario en el escalafón Profesional y levemente superior al promedio en el sector Técnico y Especializado, en tanto que en el sector de Oficios como en el de Servicios Generales, los porcentajes son menores al 20% que constituye el promedio general. Por otra parte, el sector Administrativo, que es

mayoritario dentro de la institución, se mantiene en los niveles promedio, al igual que el sector de Renovación Permanente.

Los datos parecen indicar que la estrategia de doble empleo no está vinculada al nivel de remuneraciones, sino al tipo de actividad que los funcionarios desempeñan. Se da una relación inversa entre remuneraciones y doble empleo. Los sectores Profesionales y Técnicos, que se supone son mejor pagados, tienen proporciones más altas de doble empleo, en tanto los sectores vinculados a tareas manuales o más descalificados, que se supone tienen salarios más bajos, no desarrollan mayoritariamente una estrategia de doble empleo. En los cargos de Renovación Permanente, que tienen los niveles salariales más altos, encontramos también niveles de doble empleo un poco superiores al promedio, lo que refuerza la tendencia señalada.

Si analizamos el doble empleo de acuerdo a los niveles de conducción en cada escalafón, encontramos realidades muy diferentes. En el escalafón Profesional, el doble empleo tiende a aumentar cuando mayor es el nivel de conducción. Lo mismo ocurre, aunque con tendencias más leves, en el escalafón de Oficios. En el escalafón Especializado y en el de Servicios Generales, encontramos una tendencia similar, con la diferencia de que estos sectores tienen sólo un nivel de conducción luego del nivel Operativo. En el escalafón Administrativo, en cambio, cuanto mayor es el nivel de conducción, menor es el doble empleo.

Los datos muestran que en el sector mayoritario de los trabajadores no-docentes de la Universidad, el doble empleo parece ser una estrategia de los sectores Operativos, que tiende a disminuir cuanto mayor es la responsabilidad y el compromiso con la institución. En cambio, en los sectores Profesionales y Técnicos, el doble empleo parece ligado a las características específicas del trabajo, que permiten una flexibilidad y una adecuación más amplia a otras inserciones laborales fuera de la Universidad

**Cuadro 25**  
**Categoría ocupacional de la otra ocupación**

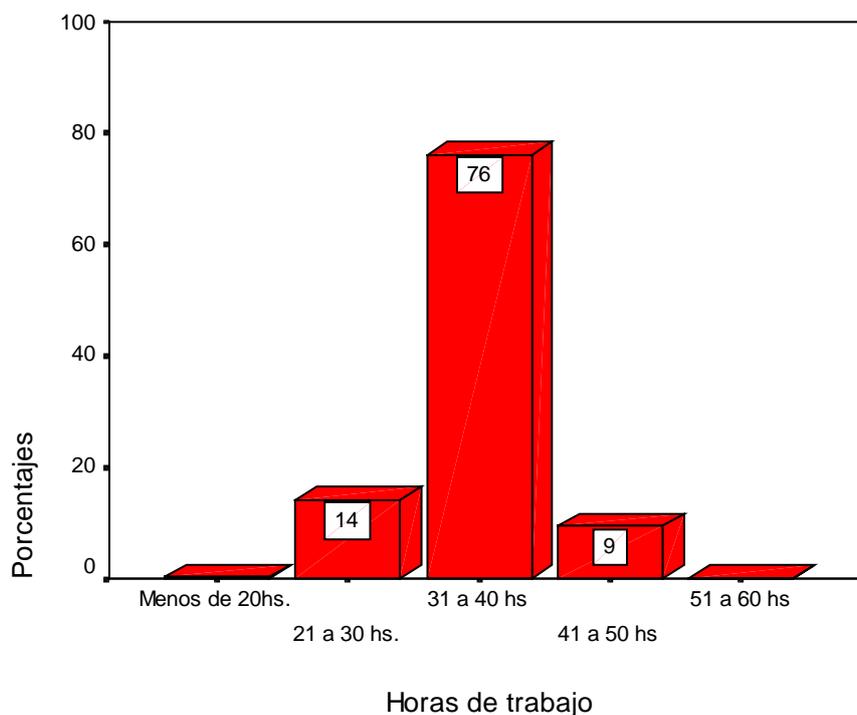
CATEGORÍA OCUPACIONAL	En %
EMPLEADO PRIVADO	43.7
EMPLEADO PUBLICO	15.9
PATRON C / PERSONAL	.3
PATRON / SOCIO	2.8
TRABAJA POR SU CUENTA C / LOCAL	2.1
TRABAJA POR SU CUENTA S / LOCAL	13.2
PROFESIONAL INDEPENDIENTE	22.0
Total	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Entre aquellos que tienen doble empleo, resulta significativo constatar que cerca de la mitad de los mismos corresponde a otro empleo asalariado en el sector privado, lo que en parte se debe a la restricción que tienen los empleados públicos para tener otro empleo asalariado en el sector público, con excepción de la docencia. El 15% de empleos públicos como segunda ocupación que surge del cuadro 25 sin duda abarcan esta categoría. La segunda categoría en importancia es la Profesional, lo que se

complementa con las tendencias señaladas más arriba. Es de resaltar la baja proporción de la categoría “trabajador por cuenta propia”, ya que parece la actividad más indicada para compensar una actividad asalariada principal. En este sentido, las bajas proporciones de esta categoría pueden obedecer a problemas de subregistro de los datos censales.

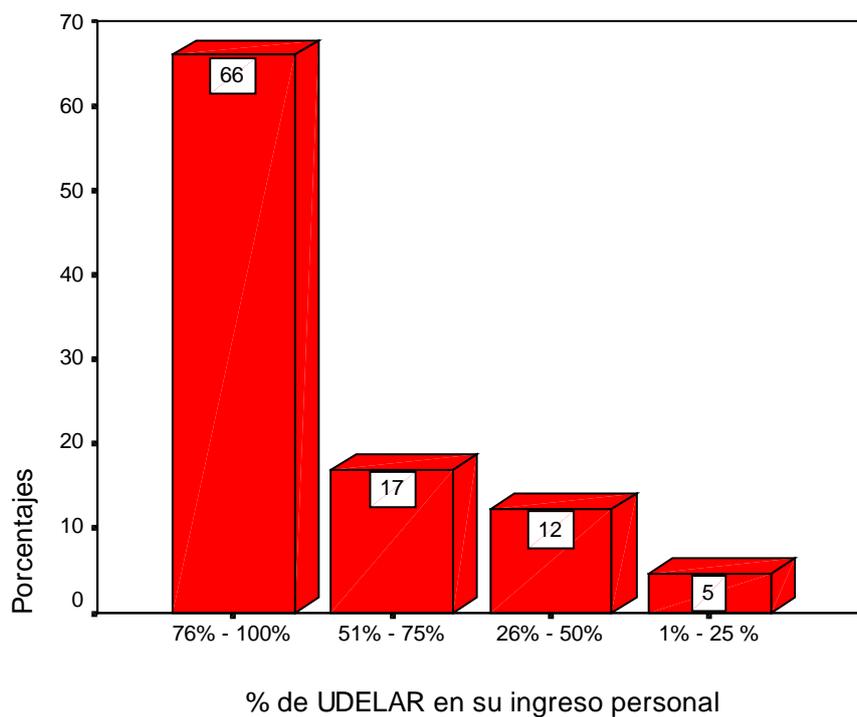
**Cuadro 26**  
**Horas de trabajo en la Universidad**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Con relación a la cantidad de horas trabajadas, la gran mayoría de los funcionarios trabaja entre 31 y 40 horas semanales, lo que indica un promedio de entre 7 y 8 horas diarias. Sólo alrededor de un 10% de los funcionarios trabaja más de 40 horas, en tanto alrededor de un 15% de los mismos trabaja menos de 30 horas. Por otra parte, la dedicación mínima parece estar en las 20 horas semanales.

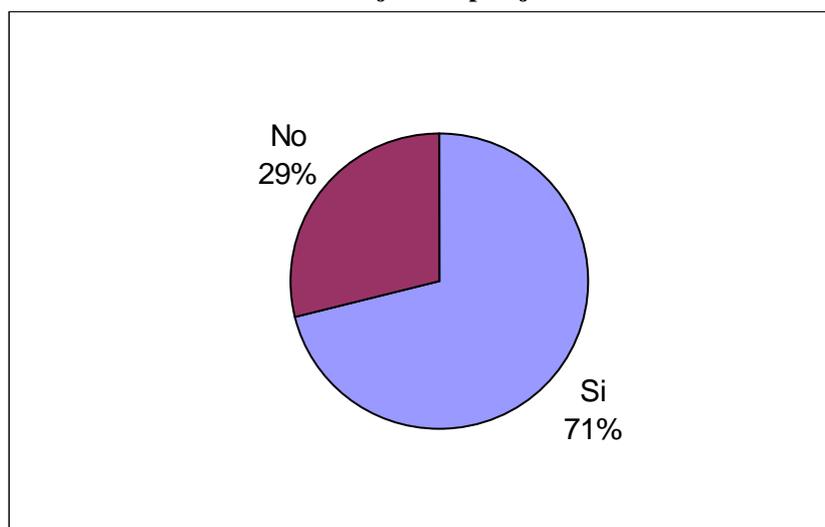
**Cuadro 27**  
**Porcentaje de UdelaR en su ingreso personal**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 27 nos muestra cuanto representa el ingreso universitario en el total de ingresos individuales de los que sólo trabajan en la Universidad. Las cifras indican que prácticamente en el 70% de los casos de estos funcionarios no cuentan con ingresos individuales adicionales, como pueden ser pensiones, rentas, u otras ingresos que complementen el salario universitario.

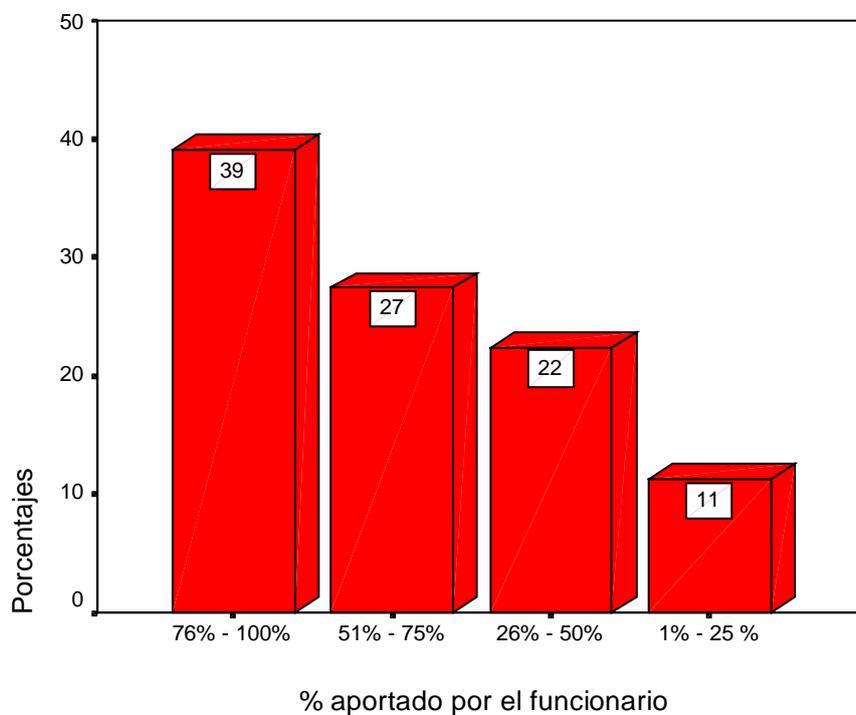
**Cuadro 28**  
**Trabajo de la pareja**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

Por otra parte, si analizamos la población de trabajadores que tienen sólo su empleo universitario y viven en pareja, encontramos que en el 70% de los casos la pareja trabaja para complementar el salario universitario.

**Cuadro 29**  
**Porcentaje aportado por el funcionario**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

De acuerdo a lo que muestra el cuadro 29, más de un 60% de los funcionarios que sólo trabajan en la Universidad aportan menos del 75% de los ingresos del hogar.

Tomando en cuenta el conjunto de datos de los últimos tres cuadros, podemos concluir que la estrategia de sobrevivencia de la mayoría los trabajadores universitarios pasa básicamente por trabajar sólo en la Universidad y complementar los ingresos a través del empleo de otro miembro del hogar, fundamentalmente de la pareja.

**Cuadro 30**  
**Ingresos del núcleo familiar según si la pareja trabaja**

Su pareja trabaja?	- de 3.000	3.001 a 6.000	6.001- 10.000	10.001 15.000	15.001 20.000	20.001 25.000	25.001 30.000	30.001 y más	Total
NO	65.7	48.7	20.4	11.3	11.6	8.2	7.9	14.3	28.8
SI	34.3	51.3	79.6	88.7	88.4	91.8	92.1	85.7	71.2
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 30 refuerza la hipótesis que señalamos anteriormente. Si tomamos en cuenta sólo los hogares con pareja, encontramos que en los niveles de ingresos más bajos, sólo en un 35% de los hogares la pareja trabaja. También se puede ver este fenómeno en los casos en que los ingresos superan notoriamente el promedio, en los cuales la tendencia es que la pareja trabaje.

**Cuadro 31**  
**Trabajo de la pareja Según Escalafón**

Escalafón		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
A = Profesional	NO	31.6	10.9	14.2
	SI	68.4	89.1	85.8
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
B = Técnico	NO	10.0	17.8	16.4
	SI	90.0	82.2	83.6
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
C= Administrativo	NO	32.3	10.2	15.5
	SI	67.7	89.8	84.5
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
D = Especializado	NO	31.5	17.0	22.6
	SI	68.5	83.0	77.4
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
E = Oficios	NO	55.7	15.8	51.9
	SI	44.3	84.2	48.1
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
F = Servicios Generales	NO	50.0	24.4	38.2
	SI	50.0	75.6	61.8
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Q = Cargos de Confianza	SI	100	100	100
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
R = Renov. Permanente	NO	12.0	11.1	11.8
	SI	88.0	88.9	88.2
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

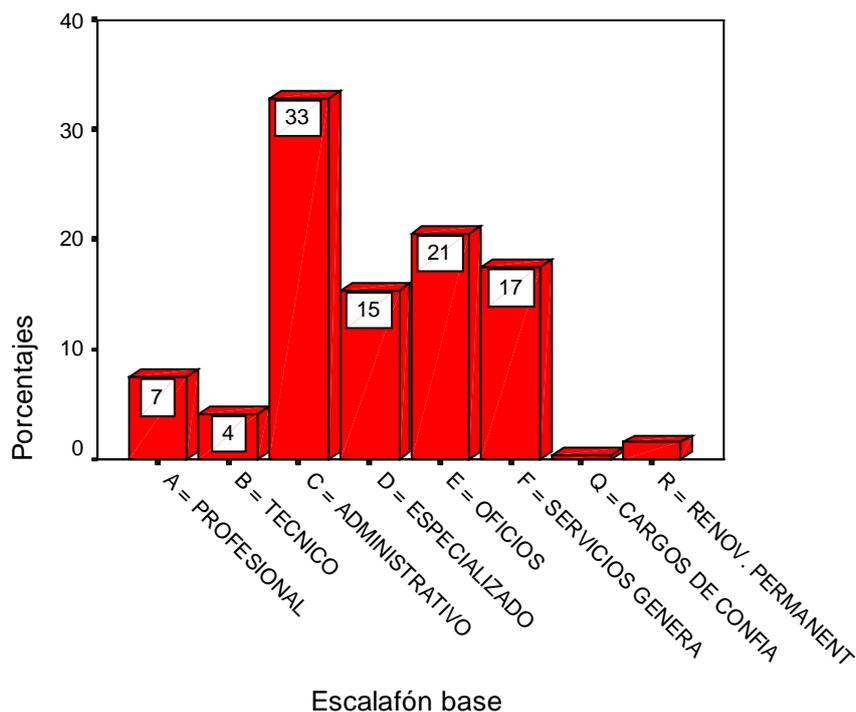
La estrategia señalada tampoco es la misma de acuerdo al sexo y al escalafón en que se encuentren los trabajadores. En los sectores Profesionales, Técnicos y Especializados la proporción de trabajadores cuyas parejas trabajan es notoriamente superior a la media. En estos sectores, es un poco más común que las mujeres tengan una pareja que trabaje, aunque los proporciones de hombres cuyas mujeres trabajan también es alta. Esta tendencia cambia totalmente en el sector de Oficios y en el de Servicios Generales. En estos sectores, la proporción de hombres cuyas parejas trabajan es notoriamente menor, en tanto que las mujeres cuyas parejas trabajan aumentan considerablemente.

En líneas generales, podemos decir que los sectores que tienen trabajos más calificados tienden a complementar sus ingresos con el trabajo del cónyuge o pareja, tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres. En cambio, los hombres que tienen trabajos manuales o poco calificados tienen menos propensión o posibilidades de que su pareja trabaje. Los datos que tenemos sólo nos permiten hipotetizar que estas diferencias de comportamiento no parecen asociadas a una estrategia de sobrevivencia, sino a modelos culturales más profundos que se inscriben en pautas de socialización de grupos o sectores sociales específicos de nuestra sociedad.

#### I. 4 - Estructura institucional

A continuación se presentan los datos agregados del I Censo de funcionarios, con relación a la estructura por escalafón y nivel de conducción, analizado por diferentes variables, como ser sexo y edad entre otras.

**Cuadro 32**  
**Estructura escalafonaria de la UdelaR**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La estructura escalafonaria de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República nos muestra un fuerte predominio del escalafón Administrativo, que abarca el 35% de los funcionarios. Le siguen en orden de importancia el escalafón E, que agrupa a los diferentes Oficios de los funcionarios universitarios, y que cuenta con un 21% del total del personal no-docente. El escalafón F, que abarca a los funcionarios de Servicios Generales, alcanza un 17% de los funcionarios. Por último, los sectores más calificados, que comprenden Profesionales, Técnicos y Especializados, alcanzan en su conjunto alrededor del 25% de la población trabajadora de la Universidad de la República.

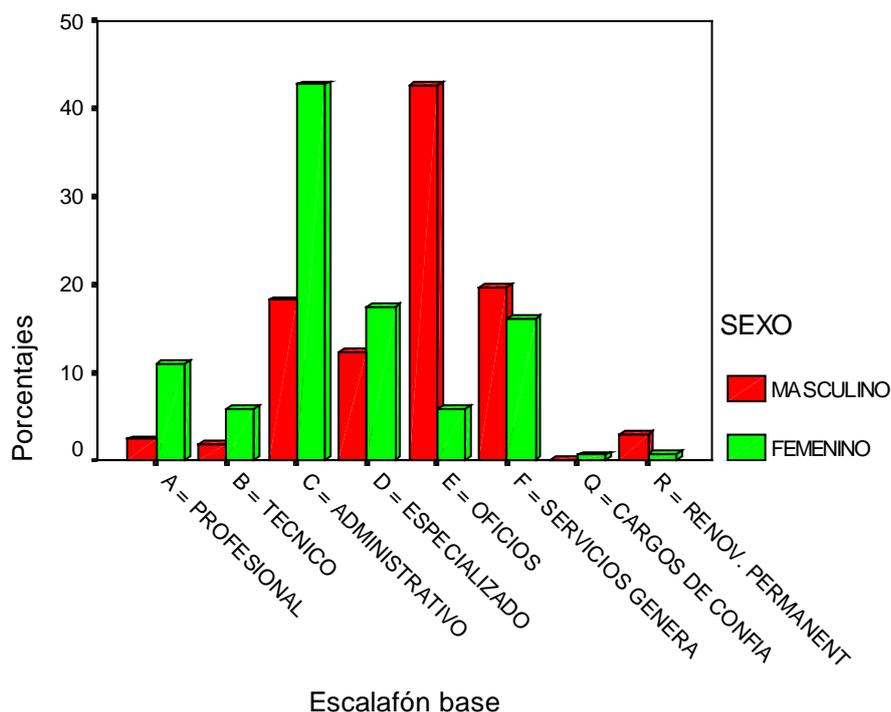
**Cuadro 33**  
**Estructura escalafonaria según Nivel de Conducción**

Nivel de conducción	A = Prof	B = Técnico	C = Admin	D = Espec	E = Oficios	F = Serv. Gen.	Q = Confia	R = Ren perm	Total
Operativo		21.8	55.8	71.9	77.0	95.2			63.4
Nivel I	30.7	68.2	36.2	26.9	19.0	4.8	100		26.5
Nivel II	53.3	8.2	5.5	.8	3.7			50	7.4
Nivel III	16.1	1.8	2.4	.5	.4			50	2.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

La estructura de autoridad, expresada en los diferentes niveles de conducción, difiere mucho de acuerdo al escalafón considerado. El Nivel Operativo se concentra notoriamente en los sectores de Servicios Generales, Oficios y Especializados, en tanto el sector Profesional y de Renovación Permanente concentran los niveles de conducción más altos. En el sector Técnico, el primer nivel de conducción tiene niveles notoriamente superiores al promedio, en tanto en el sector Administrativo ocurre lo mismo, aunque en proporciones menores. Algunos escalafones no tienen Niveles de Conducción II y III, como es el caso del sector de Servicios Generales, en tanto los Cargos de Confianza están todos ubicados en el Nivel de Conducción I.

**Cuadro 34**  
**Distribución por sexo de los escalafones**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Como señalamos con anterioridad, la presencia femenina es mayoritaria en toda la institución. El Cuadro 34 muestra como se distribuyen las diferencias de sexo entre los diferentes escalafones. Esta proporción aumenta significativamente en los escalafones Profesionales, Técnicos, Administrativos, Especializados y en los Cargos de Confianza. Por el contrario, la presencia masculina es mayoritaria en el escalafón de Oficios, en tanto que en los Servicios Generales los hombres mantienen proporciones superiores al promedio general. También es significativa la presencia mayoritaria masculina en los cargos de Renovación Permanente.

Estos datos muestran que la inserción femenina del personal no docente de la Universidad de la República (sin tomar en cuenta el Hospital de Clínicas) no sólo es mayor, sino que es más calificada que la masculina. La excepción la constituye el escalafón de Renovación Permanente, que tiene altos niveles de calificación y en el cual predominan los hombres. Por contrapartida, en los Cargos de Confianza de la institución el 90 % son mujeres.

**Cuadro 35**  
**Distribución por sexo de los Niveles de Conducción**

Sexo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Masculino	43.6	34.0	23.0	39.5	40.0
Femenino	56.4	66.0	77.0	60.5	60.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

Cuando analizamos la presencia femenina en los diferentes niveles de conducción, encontramos que en el nivel de conducción II la presencia femenina supera el promedio, en tanto que en el nivel de conducción III las proporciones reflejan el promedio de la institución; lo mismo ocurre con los Nivel Operativo. En términos de carrera interna dentro de la institución, no parece existir, entre los funcionarios no docentes de la Universidad, una diferencia acentuada entre hombres y mujeres, aunque estas últimas parecen tener una performance levemente superior a sus pares masculinos.

**Cuadro 36**  
**Distribución por edad de los escalafones**

Edad	A = Prof	B = Técnico	C = Admin.	D = Esp.	E = Oficio	F = Servi.	Q = Confia	R = R. Perm	Total
18- 29 años	.5	20.7	4.2	26.3	4.9	7.9	20.0	2.4	8.9
30 - 39 años	22.7	24.1	31.4	30.4	18.1	22.1	30.0	14.6	25.7
40 - 49 años	45.5	23.3	39.9	22.9	35.0	31.3	20.0	46.3	34.4
50 - 59 años	24.7	23.3	17.6	13.6	24.5	23.6	20.0	26.8	20.4
60 y + años	6.6	8.6	6.9	6.8	17.4	15.2	10.0	9.8	10.6
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

Si analizamos la estructura etaria del personal no docente en los diferentes escalafones de la Universidad, encontramos en líneas generales una población que, como ya señalamos, se concentra en los tramos de 40 a 49 años. Por otra parte, los tramos extremos, (jóvenes y viejos) son minoría en la institución. Estas tendencias se agudizan en el escalafón Profesional y en el de Renovación Permanente. La presencia juvenil es un poco más importante en el escalafón Técnico, en el Especializado y en los Cargos de Confianza. En cambio, la presencia de los más veteranos es un poco mayor en los Oficios.

**Cuadro 37**  
**Distribución por edad de los Niveles de Conducción**

Tramos etarios	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
18 a 29 años	11.6	5.4	1.6	4.7	8.9
30 a 39 años	29.3	20.5	17.8	20.9	25.7
40 a 49 años	32.7	37.4	35.6	36.0	34.4
50 a 69 años	16.8	25.5	28.3	26.7	20.4
60 y + años	9.5	11.2	16.8	11.6	10.6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si consideramos la estructura de edades de acuerdo a los niveles de conducción, los resultados muestran que todos los niveles reflejan, con pequeñas diferencias, las proporciones generales de la población no docente. Esto indica que la antigüedad y la edad no son factores determinantes para acceder a niveles de responsabilidad más altos. Si esto ocurriera, las proporciones de los niveles de conducción más altos serían mayores que el promedio en las edades mayores.

**Cuadro 38**  
**Distribución por antigüedad de los escalafones**

Antigüedad	A = Prof	B = Técnico	C = Adm	D = Espec	E = Oficios	F = S.Gen	Q = Conf	R = Ren P	Total
0 a 2 años	4.5	18.1	.7	9.7	7.1	7.3	30.0	9.8	6.0
3 a 10 años	20.2	22.4	21.2	50.4	12.1	24.0	40.0	26.8	24.4
11 a 20 años	24.7	28.4	41.1	19.7	38.6	48.8	10.0	36.6	36.6
21 a 30 años	42.9	21.6	29.5	14.4	33.0	16.7	20.0	17.1	26.0
31 o + años	7.6	9.5	7.6	5.8	9.2	3.2		9.8	7.0
<b>Total</b>	<b>100%</b>								

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Tomando en cuenta la antigüedad de los funcionarios (medidas en tramos) en la Universidad de la República, vemos que la misma, por razones obvias, tiene una estructura similar a la estructura por edades, concentrándose en los valores medios y reduciéndose significativamente en los valores extremos. El único sector que no sigue esta tendencia es el escalafón de Cargos de Confianza, donde encontramos un 30% de funcionarios de menos de tres años de antigüedad y un 70% de menos de 10 años de antigüedad. De todos modos, hay que tener en cuenta que este escalafón está compuesto por solo 10 funcionarios sobre un total de 2669, lo que le da al mismo un carácter muy específico, que no refleja las tendencias de la gran mayoría del personal no docente.

**Cuadro 39**  
**Distribución por antigüedad de los Niveles de Conducción**

Antigüedad	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
0 a 2 años	7.0	4.1	3.1	2.3	6.0
3 a 10 años	30.5	13.6	12.0	25.6	24.4
11 a 20 años	39.1	36.8	20.9	22.1	36.6
21 a 30 años	20.3	33.6	46.6	32.6	26.0
31 años y +	3.0	11.9	17.3	17.4	7.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la antigüedad en relación a la distribución de niveles de responsabilidad, confirmamos lo que surge del Cuadro 37. Hay una leve incidencia de la antigüedad en los niveles de conducción II y III, en particular los que tienen más de 21 años en la institución. De todas maneras, la tendencia general parece ser el escaso peso de la antigüedad, por lo menos comparado con otros organismos del Estado, en la provisión de los cargos de mayor responsabilidad en la institución. Hay un 28% de funcionarios en cargos del máximo nivel de conducción que tienen menos de 10 años de antigüedad en la institución. También se puede señalar que, a la inversa, más de un 60% de funcionarios con nivel Operativo tienen más de 10 años de antigüedad.

## I. 5 - Nivel educativo.

En el presente subcapítulo se presenta los datos de los funcionarios no docentes, con relación al nivel educativo. Al igual que en los subcapítulos anteriores, se analiza la información según escalafón y nivel de conducción. A su vez se realiza una comparación del cuerpo de funcionarios, con el resto de los funcionarios de la actividad pública, así como también de los empleados en el sector privado.

**Cuadro 40**  
**Nivel Educativo de los funcionarios**

Nivel Educativo	%
Sin Instrucción./ Primaria Incompleta	4.2
Primaria Completa	11.8
Secundaria Incompleta	24.0
Secundaria Completa	5.2
UTU Incompleta	6.2
UTU Completa	7.9
I.P.A. /I.N.E. y Ed. militar incompleta	1.4
I.P.A./I.N.E. y Ed. militar completa	1.4
Universidad Incompleta	17.5
Universidad Completa	20.5
Total	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En relación al nivel educativo formal de los funcionarios no docentes, las tendencias generales marcan una estructura polarizada. Por un lado, encontramos cerca de un 40% de funcionarios que han alcanzado niveles universitarios, completos o incompletos. Al mismo tiempo, vemos que sólo un 15% de los funcionarios no superó el nivel de Educación Primaria. Estos datos parecen marcar una estructura con altos niveles de educación formal. Al mismo tiempo, encontramos que el 24% de los funcionarios tiene estudios secundarios incompletos, en tanto sólo el 5% aprox. los culminó.

Otro elemento a resaltar es la escasa presencia de la Enseñanza Militar y Policial, de la Educación Física y de IPA y Magisterio en los funcionarios no docentes de la Universidad de la República. El reclutamiento parece estar centrado en los niveles de educación primaria, secundaria y terciaria clásicos, con una proporción menor de Educación Técnica.

**Cuadro 41**  
**Nivel Educativo de la Población Ocupada**

Nivel educativo	Sector		Total
	Privado	Público	
Sin inst/ Prim. inc.	5.87	1.93	5.23
Primaria Completa	19.23	10.61	17.83
Secundaria Incompleta	31.58	22.71	30.14
Secundaria Completa	9.94	10.23	9.99
UTU Incompleta	6.51	5.53	6.35
UTU completa	5.79	4.90	5.64
Terciaria Incompleta	0.68	1.97	0.89
Terciaria Completa	1.65	10.42	3.08
Universitaria Incompleta	10.24	14.39	10.92
Universitaria Completa	8.51	17.30	9.93
Total	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si comparamos el nivel educativo formal de los funcionarios universitarios con el de la Población Ocupada para el año 2000, encontramos una mayor proporción de trabajadores con nivel universitario completo e incompleto que el promedio. Los porcentajes de trabajadores con UTU terminada también superan levemente el promedio de la población ocupada, en tanto los bajos niveles de la Enseñanza Militar, Policial, IPA y Educación Física acompañan las tendencias generales de la población. La comparación muestra también que los altos porcentajes de población con educación secundaria sin terminar no constituyen una tendencia específica de la población universitaria sino que parece ser una característica general de la población ocupada, que tiene un 30% de trabajadores con educación media sin terminar.

Si comparamos los niveles educativos formales de la población no-docente de la Universidad con los niveles del sector público en general, encontramos que los funcionarios universitarios mantienen también niveles educativos más altos que el promedio de los funcionarios públicos. La gran heterogeneidad del sector público nos permite simplemente realizar una comparación muy general, que deja de lado los componentes específicos de la diversidad de actividades ligadas a la función pública. En este sentido, la presencia de porcentajes más altos de la formación en el IPA e INET se explica porque en el promedio del sector público se incorporan los funcionarios docentes de Enseñanza Primaria y Secundaria, que requieren títulos habilitantes de este nivel. Lo mismo podríamos decir para la enseñanza Militar y Policial.

**Cuadro 42**  
**Nivel Educativo según Escalafón**

Nivel Educativo	A = Prof	B = Tec.	C = Adm	D = Espe	E = Ofc.	F = . Ser Ge	Q = Confi	R = R.Perm	Total
Sin Intrucc./ Prim. Incompleta		.9		.5	11.5	9.7			4.2
Prim. Compl.			1.4	4.9	25.4	30.8			11.8
Secund. Incompleta		4.5	26.5	20.2	28.2	35.1	20.0		24.0
Secund. Completa		3.6	10.8	5.4	1.8	1.7			5.2
UTU Incompleta		.9	2.1	6.8	14.1	8.8			6.2
UTU Completa			7.2	9.3	13.2	7.5	10.0		7.9
Educ. terciaria y militar incom.			2.2	2.2	.9	.9			1.4
Educ. terc. y militar compl.			2.4	1.7	.5	.9	10.0		1.4
Univ. Incompleta	4.0	29.7	30.2	28.8	3.7	2.8	40.0	7.3	17.5
Univ. Completa	96.0	60.4	17.3	20.2	.7	1.7	20.0	92.7	20.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Las proporciones relativas de los niveles educativos generales de la población universitaria no-docente sufren importantes cambios cuando las analizamos según los diferentes escalafones. Los sectores con menores niveles de educación formal son los de Servicios Generales y los de Oficios, donde encontramos alrededor de un 37% de funcionarios que sólo poseen educación primaria. En los escalafones Profesionales, Técnicos y Especializados encontramos obviamente los mayores niveles de educación formal, si bien existe un 5% de funcionarios del escalafón Especializado con niveles de educación primaria. Estas tendencias reflejan las exigencias formales de acceso a los cargos y la división social del trabajo en las sociedades modernas, en la cual los trabajos manuales tienen menos requisitos formales que los trabajos no manuales. De todas maneras, resulta significativo que sólo un 13% de los funcionarios del sector de Oficios tengan UTU completa, lo que marca que la formación en el Oficio se da mayoritariamente a través del desempeño directo de las tareas (aprender haciendo) que a través del aprendizaje formal.

En el escalafón Administrativo, alrededor de un 50% del mismo ha pasado por la educación universitaria, en tanto un 17% de ese 50% tiene título universitario. Los datos muestran una situación denominada en la jerga sociológica como de “inconsistencia de status” es decir, niveles de educación que no se corresponden con el status de los puestos ocupados. Esto sin duda es una fuente de insatisfacción y de conflicto endémico

en la institución. Por otro lado, la “inconsistencia de status” no hay que considerarlo como un problema específico de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República, sino que es un problema general de la sociedad uruguaya y de muchas sociedades latinoamericanas, en las cuales la educación se expande más rápido que el crecimiento económico, lo que genera una población con altas expectativas y escasas posibilidades de colmar las mismas.

**Cuadro 43**  
**Nivel Educativo según Nivel de Conducción**

Nivel Educativo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Sin Intrucc./ Prim. Incompl.	5.9	1.9			4.2
Prim. Compl.	16.5	5.8		1.5	11.8
Secund. Incompleta	28.4	20.2	10.9	9.1	24.0
Secund. Completa	4.5	6.9	4.7	6.1	5.2
UTU Incompleta	7.7	4.8	2.1		6.2
UTU Completa	8.9	7.3	3.1	3.0	7.9
Terc. y mil. Incompleta	1.6	1.0	1.0		1.4
Terc. y mil. Completa	1.6	.9	1.6		1.4
Univ. Incompleta	15.8	23.5	11.4	10.6	17.5
Univ. Completa	9.0	27.8	65.3	69.7	20.5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

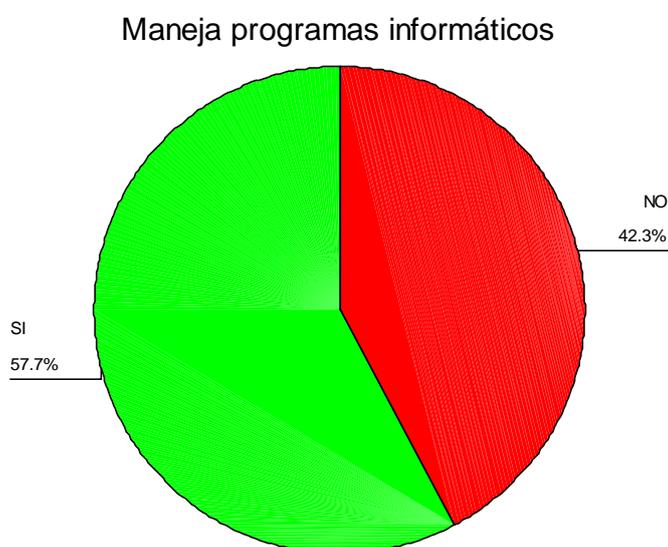
Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta la relación entre nivel educativo y niveles de conducción, vemos que existe una alta correlación entre estas dos variables. Los más altos niveles de conducción tienen proporciones más altas de educación universitaria completa que los niveles de conducción más bajos, lo que muestra la importancia de la educación formal para el acceso a cargos de responsabilidad en la carrera del funcionario no docente de la Universidad de la República. Estos datos reafirman la idea planteada más arriba de que estamos en presencia de una organización que, como institución educativa, prioriza la formación en detrimento de la antigüedad como criterio de ascenso en la estructura burocrática interna.

## I. 6- Capacitación para la tarea.

Uno de los ejes centrales de la Encuesta, es la capacitación. Con el fin de plantear una primera aproximación a la temática a continuación se analiza algunos datos del I censo de funcionarios, en torno a manejo de programas informáticos, conocimiento de idiomas y se realizó cursos de capacitación, entre otros.

**Cuadro 44**  
**Conocimiento de Computación**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En relación a la capacitación específica para la tarea, el único dato que surge del censo es el conocimiento de lenguajes informáticos. En este sentido, cerca de un 60% de funcionarios no docentes manejan algún tipo de programa informático, en tanto más de un 40% no maneja ningún tipo de programa. Estas cifras generales se deben contextualizar con relación a las tareas que desempeñan los funcionarios en la institución, ya que no todas las actividades laborales de la Universidad requieren el conocimiento de lenguaje informático.

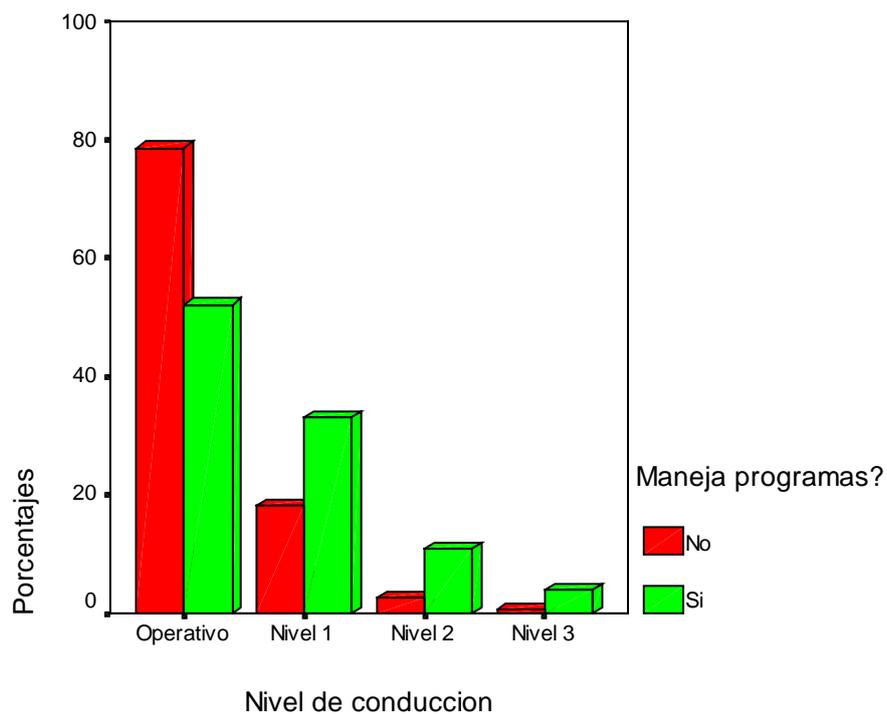
**Cuadro 45**  
**Manejo de Programas Informáticos según Escalafón**

	A = Prof-	B = Técnico	C = Admin	D = Espec	E = Oficio	F = Serv.	Q = Confí	R = R. Perm	Total
NO	12.6	34.2	13.4	20.7	84.6	84.1	20.0	7.3	42.3
SI	87.4	65.8	86.6	79.3	15.4	15.9	80.0	92.7	57.7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si controlamos esta relación de acuerdo a los diferentes escalafones, y, por lo tanto, a la diversidad de tareas presentes en la institución, vemos que los niveles que se corresponden con tareas no manuales (Profesionales, Técnicos, Administrativos y Especializados) concentran la mayor cantidad de funcionarios que manejan programas informáticos, en tanto en los escalafones que se corresponden con tareas manuales (Oficios y Servicios Generales) y que por lo tanto no requieren la utilización de lenguajes informáticos, las proporciones se invierten. La relación parece marcar un fuerte ajuste entre tipo de tareas y formación para el cargo, aunque no hay que dejar de señalar que hay porcentajes relativamente altos en los niveles Técnicos y Especializados que no están familiarizados con la informática, si bien cuentan, como lo señala el Cuadro 42, con altos niveles de educación formal. En ese sentido, el sector Profesional y el Administrativo registran las proporciones más altas de manejo informático, aunque ambos mantienen alrededor de un 13% de funcionarios que no han accedido a la “alfabetización tecnológica”.

**Cuadro 46**  
**Manejo de Programas Informáticos Según Nivel de Conducción**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
 Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Por otra parte, el manejo de programas informáticos está fuertemente asociado a los niveles de responsabilidad en la institución. Los niveles de conducción más altos tienen proporciones más grandes de manejo de programas informáticos, en tanto que en los niveles Operativos menos de la mitad de los funcionarios tiene acceso al lenguaje informático.

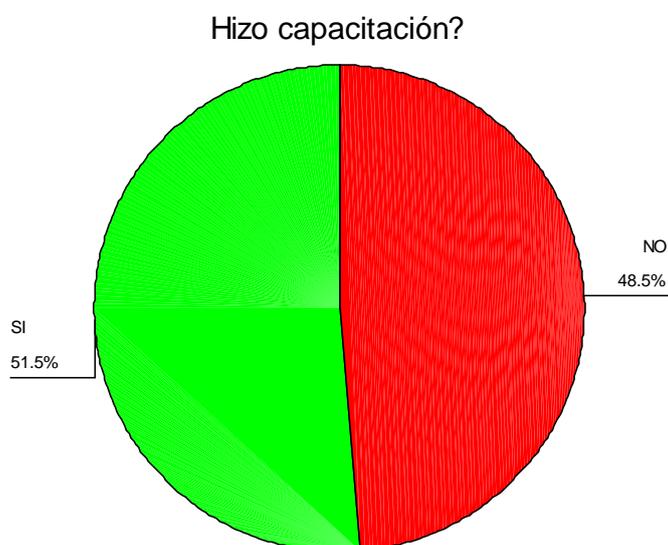
**Cuadro 47**  
**Manejo de Programas Informáticos según servicio**

MANEJA PROGRAMAS			
SERVICIO	NO	SI	TOTAL
HUMANIDADES	32.5%	67.5%	100%
AGRONOMÍA	54.2%	45.8%	100%
ARQUITECTURA	32.6%	67.4%	100%
CCEE	34.6%	65.4%	100%
DERECHO	35.9%	64.1%	100%
INGENIERIA	28.7%	71.3%	100%
MEDICINA	45.6%	54.4%	100%
ODONTOLOGÍA	51.1%	48.9%	100%
QUÍMICA	21.9%	78.1%	100%
VETERINARIA	53.7%	46.3%	100%
BIBLIOTECOLOGÍA	25.9%	74.1%	100%
BELLAS ARTES	21.4%	78.6%	100%
INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMERIA	31.7%	68.3%	100%
NUTRICION Y DIETÉTICA	50.0%	50.0%	100%
ESCUELA DE MUSICA	31.3%	68.8%	100%
PSICOLOGÍA	41.3%	58.7%	100%
OFICINAS CENTRALES	38.9%	61.1%	100%
ESCUELA TECNICA MEDICA	36.4%	63.6%	100%
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	21.1%	78.9%	100%
CIENCIAS	24.1%	75.9%	100%
CIENCIAS SOCIALES	24.1%	75.9%	100%
INSTITUTO DE HIGIENE	57.8%	42.2%	100%
REGIONAL NORTE	76.3%	23.7%	100%
TOTAL	42.3%	57.7%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El manejo de programas informáticos tampoco se distribuye de manera uniforme en los diferentes servicios de la Facultad. En algunos servicios, como Regional Norte, el Instituto de Higiene, Agronomía, Veterinario y Odontología, más de la mitad de los funcionarios no-docentes no manejan programas informáticos. En este sentido, hay que tener en cuenta que en muchos de estos servicios existe personal Especializado o de Oficios que no requiere la informática para sus tareas cotidianas. Por otro lado, también encontramos servicios como Ciencias de la Comunicación, Bellas Artes, Ciencias Sociales y Ciencias donde los porcentajes de funcionarios no-docentes que manejan programas informáticos superan ampliamente los promedios de la institución.

**Cuadro 48**  
**Participación en cursos de capacitación**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 48 nos indica cuantos funcionarios participaron en cursos de capacitación en los últimos 5 años. Más de la mitad de los funcionarios realizaron algún curso en este período, lo que marca que la institución ha desarrollado una política de capacitación que alcanza segmentos importantes de la población trabajadora. Sin embargo, como veremos más adelante, el acceso a la capacitación no se distribuye de manera uniforme entre los funcionarios de la Universidad.

**Cuadro 49**  
**Capacitación según Escalafón**

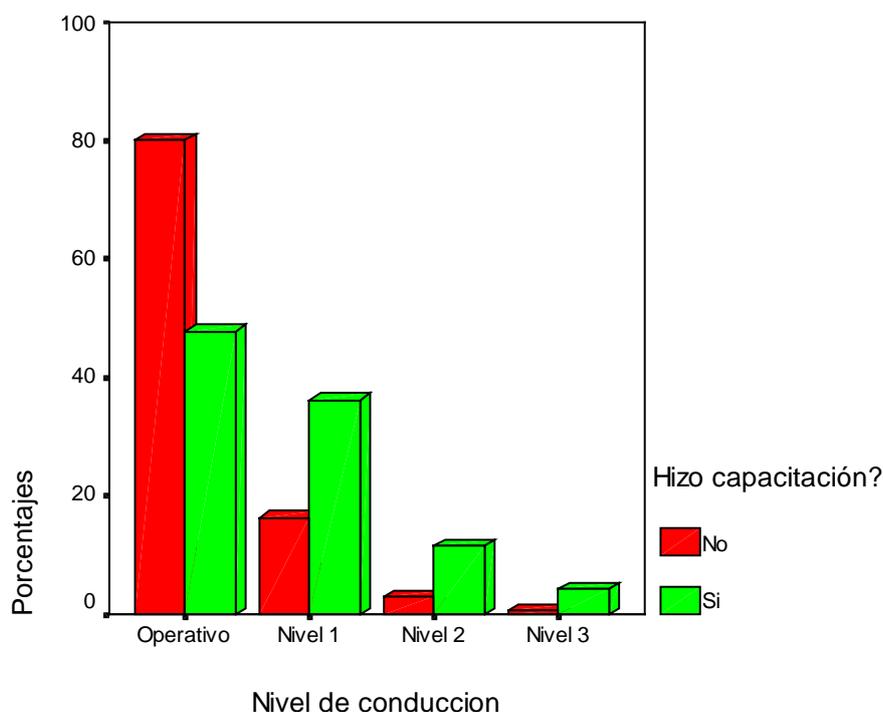
	A = Prof.	B = Técnico	C = Adm	D = Esp	E = Oficios	F = S. Gen	Q = Confia	R = Ren.Pe	Total
NO	19.2	47.4	36.3	45.7	68.7	64.7	60.0	34.1	48.5
SI	80.8	52.6	63.7	54.3	31.3	35.3	40.0	65.9	51.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La participación en cursos de capacitación se distribuye de manera muy desigual de acuerdo a los diferentes escalafones de la institución. Si bien, como indicamos más arriba, un 50% de los funcionarios realizaron un curso de capacitación en los últimos 5 años, los porcentajes más altos se concentran en el escalafón Profesional y en el Administrativo. En el sector Oficio y en el sector Servicios Generales es donde

encontramos menores porcentajes de participación en cursos de capacitación, en tanto el sector Técnico y Especializado mantienen proporciones similares al promedio. Los cursos de capacitación parecen más orientados a la formación de los sectores que desempeñan tareas de tipo no-manual, en tanto los funcionarios no docentes que desarrollan tareas de tipo manual parecen estar más desprovistos de instancias de capacitación. Si a esto le agregamos que sólo un 13% de estos funcionarios tiene formación en la UTU, encontramos una fuerte polarización en los niveles de educación formal y no formal de los funcionarios no docentes. Los sectores Administrativos, Técnicos y Especializados no sólo cuentan con un nivel de educación formal más alto, sino que tienen más instancias de formación para el desempeño específico del cargo. En cambio, los sectores de Oficios y de Servicios Generales tienen menores niveles de educación formal y menor capacitación para el desempeño específico del cargo.

**Cuadro 50**  
**Capacitación según Niveles de Conducción**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Lo mismo ocurre si analizamos la participación en cursos de capacitación de acuerdo a los niveles de responsabilidad institucional. En los niveles Operativos, cerca de un 40% de los funcionarios participaron en cursos de capacitación, en tanto en los niveles de conducción I, II y III los porcentajes de participación superan el 70%. La política de capacitación privilegia claramente los niveles de conducción en detrimento del Nivel Operativo, lo que genera una estructura muy polarizada en términos de capacitación específica para el trabajo.

**Cuadro 51**  
**Hizo Capacitación según servicio**

HIZO CAPACITACION			
SERVICIO	NO	SI	TOTAL
HUMANIDADES	48.2%	51.8%	100%
AGRONOMÍA	55.4%	44.6%	100%
ARQUITECTURA	32.6%	67.4%	100%
CCEE	46.2%	53.8%	100%
DERECHO	47.3%	52.7%	100%
INGENIERIA	55.0%	45.0%	100%
MEDICINA	58.9%	41.1%	100%
ODONTOLOGÍA	45.3%	54.7%	100%
QUÍMICA	39.1%	60.9%	100%
VETERINARIA	50.3%	49.7%	100%
BIBLIOTECOLOGÍA	37.0%	63.0%	100%
BELLAS ARTES	57.1%	42.9%	100%
INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMERIA	36.6%	63.4%	100%
NUTRICION Y DIETÉTICA	75.0%	25.0%	100%
ESCUELA DE MUSICA	37.5%	62.5%	100%
PSICOLOGÍA	47.6%	52.4%	100%
OFICINAS CENTRALES	42.7%	57.3%	100%
ESCUELA TECNICA MEDICA	72.7%	27.3%	100%
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	57.9%	42.1%	100%
CIENCIAS	51.7%	48.3%	100%
CIENCIAS SOCIALES	29.1%	70.9%	100%
INSTITUTO DE HIGIENE	41.2%	58.8%	100%
REGIONAL NORTE	69.5%	30.5%	100%
TOTAL	48.5%	51.5%	100%

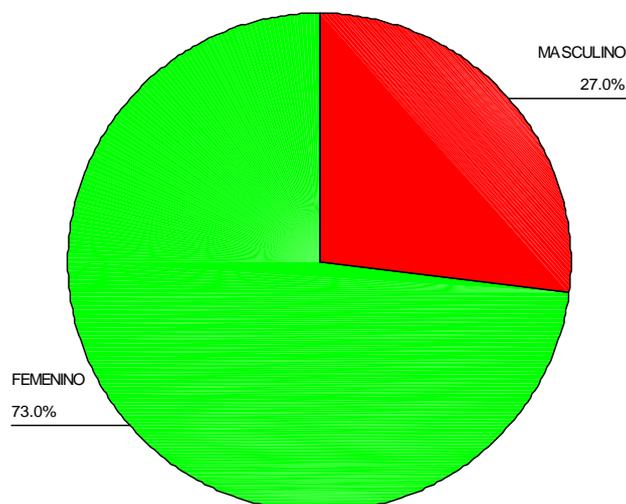
Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Tampoco es uniforme la participación en cursos de capacitación de acuerdo a los diferentes servicios en los cuales el funcionario desarrolla su tarea. En algunos servicios como la Escuela de Nutrición y Dietética, la Escuela Técnica Médica o Regional Norte, cerca de un 70% o más de funcionarios no-docentes no participaron en ningún curso de capacitación. En cambio hay Facultades como Ciencias Sociales o Arquitectura que tienen altos porcentajes de participación.

## I. 7- Características socio-demográficas, de los funcionarios del Hospital de Clínicas.

Tal como indicamos en la introducción de este capítulo, la segunda parte del trabajo está dedicada al análisis específico de los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas. El desarrollo del análisis será similar al establecido en la Primera Parte, y a lo largo del mismo iremos marcando semejanzas y diferencias entre las características de la población trabajadora del Hospital de Clínicas y el resto de la estructura universitaria.

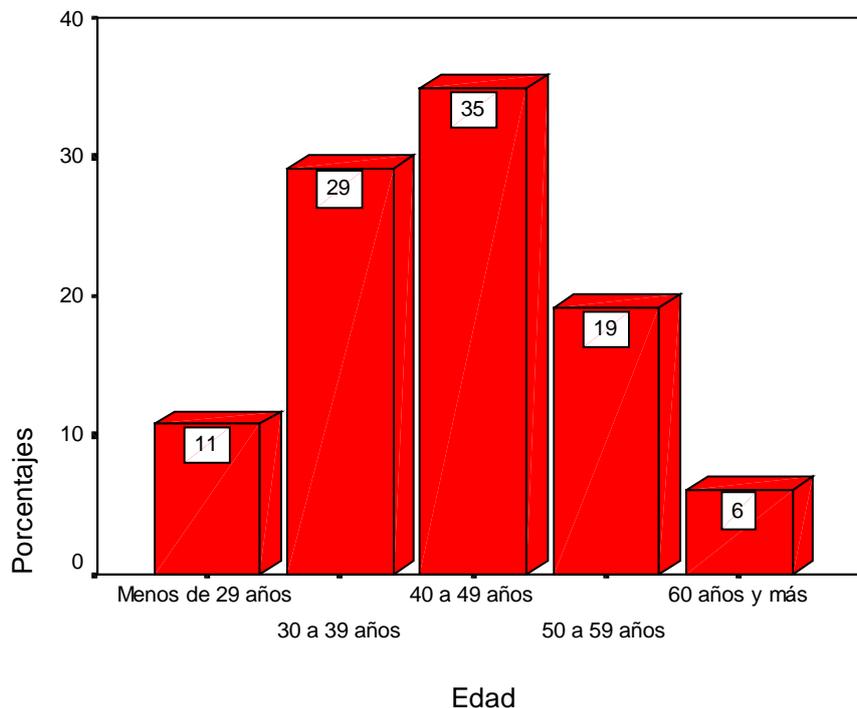
**Cuadro 52**  
**Distribución por sexo**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

El primer componente que analizaremos es la distribución de los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas de acuerdo a su sexo. La gráfica ilustra claramente la presencia femenina en la Institución. Siete de cada diez funcionarios del Hospital de Clínicas son mujeres. Estos porcentajes son mayores a los que encontramos en el resto de la Universidad y que la que encontramos en la Población Ocupada, tanto pública como privada.

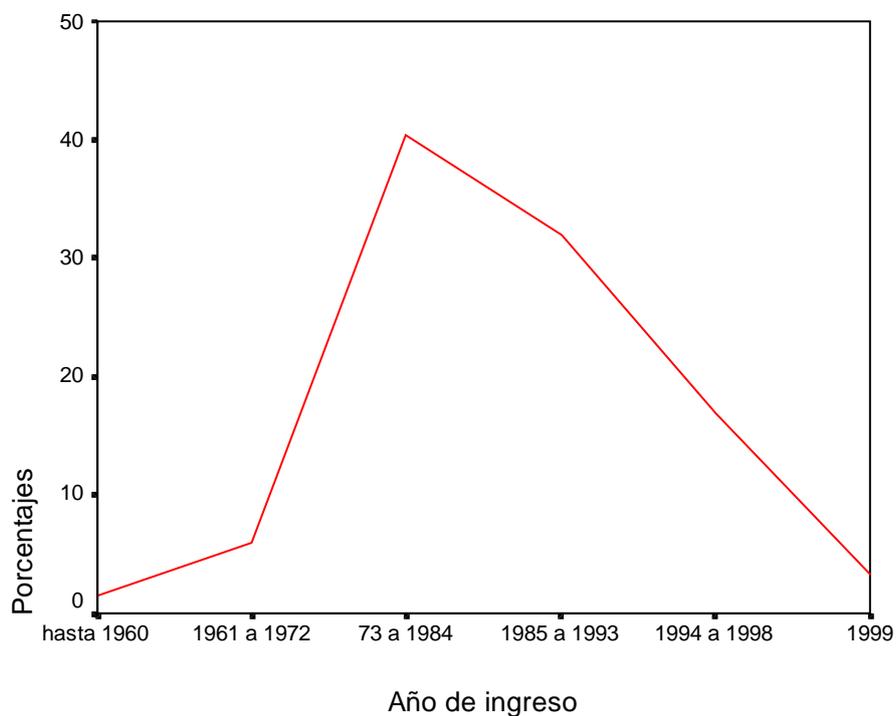
**Cuadro 53**  
**Distribución Por edad**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La estructura etaria de los funcionarios del Hospital de Clínicas se concentra, en primer lugar, en el tramo etario que comprende desde los 40 a 49 años de edad y, en segundo lugar, en el tramo que va desde los 30 a 39 años. Ambas categorías nuclea el 63.7% de la población de funcionarios, es decir 7 de cada 10 funcionarios tienen entre 30 y 49 años de edad, lo que habla de una población relativamente joven. La distribución de la población trabajadora del Clínicas según la edad, muestra las mismas tendencias que el resto de la población universitaria, por lo que los comentarios realizados en esa ocasión se aplican también en este caso. Los períodos de ingreso a la Universidad comprenden también al Hospital de Clínicas, por lo que resulta lógico que la distribución etaria sea similar.

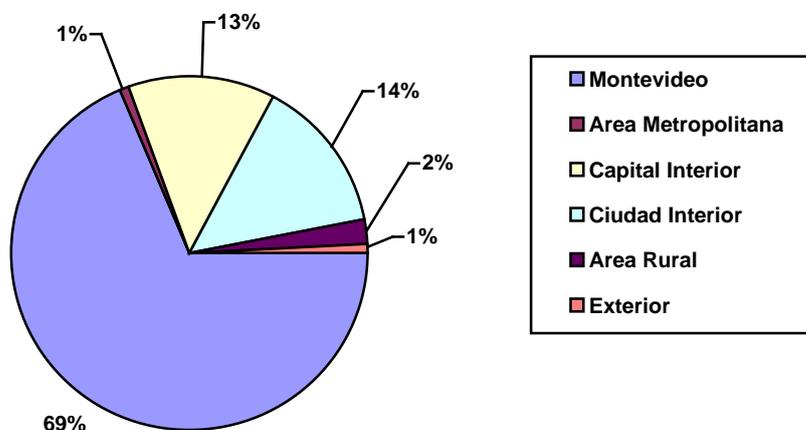
**Cuadro 54**  
**Año de ingreso a la Universidad**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, Udelar. Elaboración propia.

También se percibe en el Cuadro 54 que, al igual que para el resto de la Universidad, los ingresos a la función pública universitaria se produjeron mayoritariamente entre 1973 y 1984. El segundo período en importancia se da entre 1985 y 1993, en tanto recientemente los ingresos son mucho menores. Esta pauta, tal como indicamos, no presenta diferencias, por razones obvias, con el resto de la Universidad.

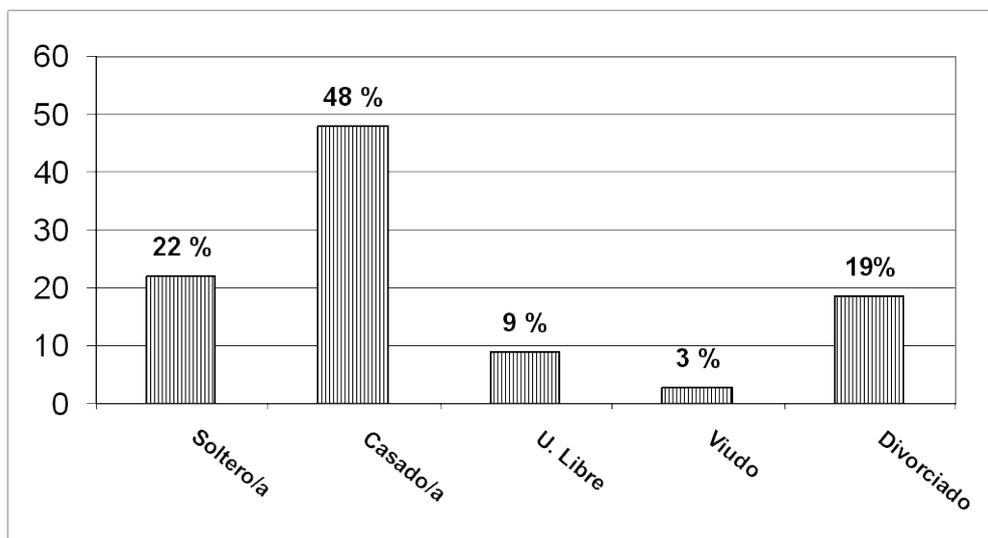
**Cuadro 55**  
**Lugar de Nacimiento**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Con relación al lugar de nacimiento, el 69% de los funcionarios del Hospital de Clínicas nació en el Departamento de Montevideo. Del restante un 14%, proviene de ciudades del interior y un 13% de una ciudad capital del interior del país. Tan sólo 1% proviene del medio rural. Como se observó al analizar el resto de la población no-docente de la Universidad, los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas tienen también un perfil marcadamente capitalino y urbano.

**Cuadro 56**  
**Estado Conyugal**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

En cuanto al Estado Conyugal de los funcionarios, los datos marcan que casi la mitad de los funcionarios del Hospital de Clínicas son casados, en tanto un 22% son solteros. Si a los casados les agregamos los que están en estado de unión libre, podemos decir que cerca de un 57% de los funcionarios del Hospital de Clínicas comparten su hogar con otra persona. Estas cifras coinciden con las que encontramos para el resto de los funcionarios de la Universidad y con las tendencias generales de la población ocupada para el año 2000. Las cifras de trabajadores solteros también son muy similares a los del resto de la Universidad. Por otra parte, los viudos y divorciados alcanzan el 22% de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República, cifras un poco superiores a las encontradas en el resto de la Universidad.

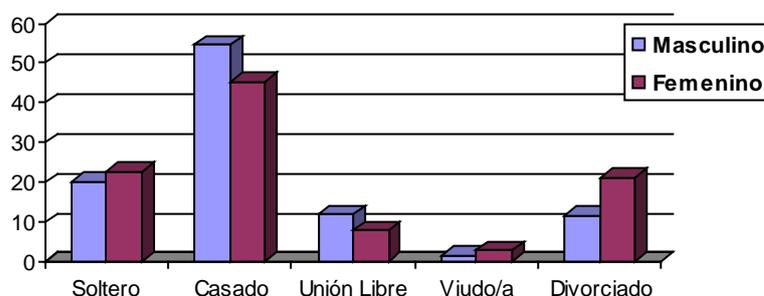
**Cuadro 57**  
**Número de hijos según Estado Civil**

	Soltero/a	Casado / a	Unión libre	Viudo / a	Divorciado/a o Separado/a	Total
Sin hijos	88.4	17.8	40.6	21.1	23.7	36.5
1 hijo	8.1	28.1	34.0	38.6	33.2	25.5
2 hijos	3.3	36.5	16.8	36.8	28.5	26.0
3 hijos		12.6	6.1	3.5	11.5	8.8
4 hijos	.2	4.1	1.5		2.0	2.5
5 hijos		.6	1.0		.7	.5
6 hijos		.2			.5	.2
9 hijos		.1				.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 57 muestra que el 80% de los casados, así como de los viudo/as, y divorciados/as tienen al menos un hijo. Este porcentaje es menor que en el caso de los que están en unión libre, donde el porcentaje de los que tienen hijos es del 60% aproximadamente. Por otra parte, más de un 10% de los funcionarios solteros tienen al menos un hijo, porcentaje un poco mayor que el resto de la Universidad.

**Cuadro 58**  
**Estado conyugal según Sexo**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

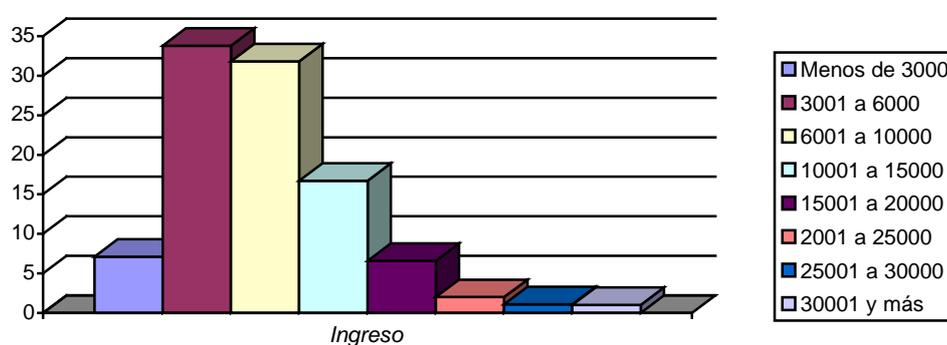
En el cuadro 58 se observa la distribución por sexo de los funcionarios del Hospital de Clínicas según su estado conyugal. El cuadro muestra una clara diferencia entre las mujeres y hombres en relación al mismo. Entre los casados o en unión libre encontramos más hombres que mujeres, en tanto que entre los divorciados, solteros y viudos las tendencias se invierten, aumentando las proporciones de mujeres. Este mismo fenómeno lo encontramos entre los funcionarios no-docentes del resto de la Universidad, lo que da la pauta de una aparente mayor “dificultad” de las mujeres para vivir en pareja o reconstruir la misma una vez perdida. Escapa sin duda a las posibilidades de este trabajo definir si esta tendencia es específica de los funcionarios universitarios o se inscribe en un proceso más general de la sociedad. También resulta

imposible dar cuenta, en el marco de este trabajo, si esta “dificultad” obedece a decisiones individuales o a elementos estructurales generales de la sociedad.

## I. 8 - Ingresos del núcleo familiar.

Con el fin de aportar una primera aproximación a la realidad económica (medida por el ingreso mensual) de los funcionarios del Hospital de Clínicas se presenta la información básica de los ingresos del núcleo.

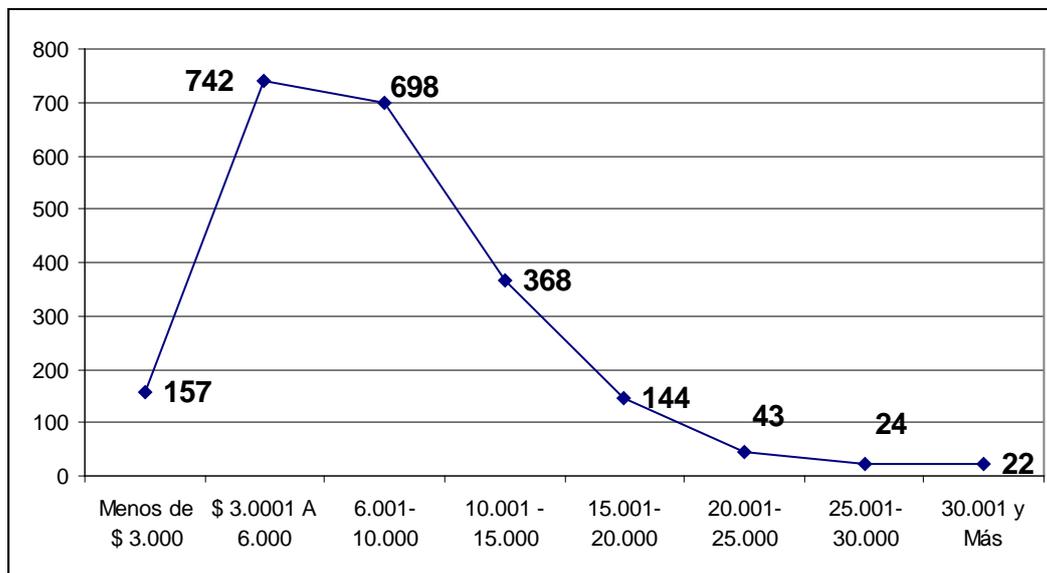
**Cuadro 59**  
**Ingresos de los Núcleos Familiares**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La distribución de los ingresos totales del hogar de los funcionarios del Hospital de Clínicas (en porcentajes) nos muestra que los mismos tienden a concentrarse entre los \$U3.000 y los \$U 10.000. En esas dos franjas encontramos al 65% de los hogares. Las franjas mayores a \$U 10.000 abarcan alrededor del 22%, en tanto un 7% tiene ingresos menores de \$U 3.000. Como era esperable, las tendencias en términos de ingresos que encontramos en el Hospital de Clínicas son similares a los del resto de los funcionarios no-docentes de la Universidad.

**Cuadro 60**  
**Ingresos total del hogar mensual por tramos (números absolutos)**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Los números absolutos muestran las tendencias analizadas en el cuadro anterior. De los 2200 funcionarios, 157 hogares ganan menos de 3.000 nuevos pesos por mes y 742 hogares de funcionarios ganan entre 3.000 y 6.000. Si sumamos estos dos grupos, encontramos que la mitad (919) de los hogares de los funcionarios tienen ingresos mensuales que no superan los 6.000 pesos. En el extremo contrario, existen tan solo 46 hogares que gana más de 25.000 nuevos pesos mensuales.

**Cuadro 61**  
**Ingresos del Núcleo Familiar Según sexo**

Ingresos	Masculino	Femenino	Total
- de \$U 3.000	7.6	7.0	7.1
\$U 3.0001 - 6.000	39.1	31.8	33.8
\$U 6.001-10.000	29.3	32.7	31.8
\$U 10.001- 15.000	15.8	17.1	16.7
\$U 15.001- 20.000	5.4	7.0	6.6
\$U 20.001- 25.000	1.2	2.2	2.0
\$U 25.001- 30.000	.8	1.2	1.1
\$U 30.001 y Más	.8	1.1	1.0
Total	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la distribución del ingreso total del hogar de los funcionarios del Hospital de Clínicas de acuerdo al sexo, no encontramos grandes diferencias entre hombres y mujeres. Hay un predominio de los hombres en el tramo de ingresos más

bajos, que van de \$U3.000 a \$U6.000, en tanto que los ingresos de los hogares de las mujeres es ligeramente superior, con una leve predominancia a partir de los tramos salariales superiores a 10000 pesos mensuales.

**Cuadro 62**  
**Ingresos del Núcleo Familiar Según Nivel Operativo**

Ingresos	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
- de 3.000	10.1	2.3	.6	3.3	7.1
3.0001- 6.000	42.2	23.6	6.6		33.8
6.001- 10.000	32.6	32.9	22.9	23.3	31.8
10.001 -15.000	11.7	22.3	34.3	33.3	16.7
15.001- 20.000	2.4	11.8	20.5	13.3	6.5
20.001- 25.000	.5	2.8	10.8	3.3	2.0
25.001 -30.000	.4	2.0	1.2	16.7	1.1
30.001 y más	.1	2.3	3.0	6.7	1.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si se analizan los ingresos totales del hogar por nivel de conducción, se percibe claramente que los hogares de los niveles de conducción más altos (niveles II y III) cuentan con un ingreso mensual superior frente a los otros dos niveles. Por ejemplo, en el Nivel II y III, un 20% y 13% respectivamente de los hogares tienen ingresos entre los 15.000 y 20.000 pesos uruguayos, mientras que en los otros dos niveles estos porcentajes son del 2.4% y 10% (Nivel Operativo y Nivel I). De la misma manera que lo señalamos en el análisis de los ingresos del resto de los funcionarios de la Universidad, si bien esta relación puede parecer obvia, muestra una fuerte homogeneidad en términos de ingresos en los hogares de los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas. La desigual distribución de niveles de conducción en los diferentes escalafones, señalada en el cuadro 63 contribuye también a explicar estas tendencias.

**Cuadro 63**  
**Ingresos del Núcleo Familiar según Nivel Escalafón**

Ingresos	A = Profes.	B = Técnico	C = Admin.	D = Espec.	E = Oficios	F = S. Gen	R = Ren. P.	Total
- de 3.000	1.0	3.9	3.2	5.2	4.9	16.9		7.1
3.0001 -6.000	6.2	30.1	25.3	34.9	44.2	47.2		33.8
6.001-10.000	25.2	32.0	34.8	38.1	34.5	28.0		31.8
10.001-15.000	33.3	20.3	22.6	13.9	13.6	7.0	50.0	16.7
15.001- 20.000	19.5	9.0	7.2	5.4	1.9	.9	16.7	6.6
20.001- 25.000	8.1	2.3	2.7	1.1	.5		16.7	2.0
25.001- 30.000	2.4	1.1	2.3	1.4	.5		16.7	1.1
30.001 y más	4.3	1.4	1.8					1.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si se toma el ingreso del hogar en los diferentes escalafones, se observa también, al igual que para el resto de la Universidad, resultados esperables en función de la división del trabajo en las organizaciones modernas. Los sectores de Servicios Generales y de Oficios, menos calificados o Especializados en tareas manuales, concentran los salarios más bajos. Por el contrario, los cargos de Renovación Permanente son claramente los cargos que concentra los ingresos más altos dentro de la institución, seguidos por los sectores Profesionales y Técnicos. Por su parte, el sector Administrativo tiene un nivel de ingreso en el hogar levemente superior a los sectores de Oficio y de Servicios Generales.

**Cuadro 64**  
**Ingresos del Núcleo Familiar según Antigüedad**

Ingresos	hasta 1960	1961 a 1972	73 a 1984	1985 a 1993	1994 a 1998	1999	Total
- de 3.000		3.9	5.9	8.0	9.0	5.8	7.1
3.001-6.000	51.6	28.3	34.7	31.9	31.9	46.4	33.8
6.001-10.000	22.6	34.6	30.5	32.9	34.7	27.5	31.8
10.001 -15.000	22.6	15.0	17.5	18.2	13.2	14.5	16.7
15.001- 20.000		11.0	7.0	5.3	7.8	1.4	6.6
20.001- 25.000	3.2	.8	2.2	2.5	.6	2.9	2.0
25.001- 30.000		3.1	1.1	.4	2.0		1.1
30.001 y más		3.1	1.1	.6	.8	1.4	1.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si se analizan los ingresos del hogar según la antigüedad en la institución, encontramos que tener mayor antigüedad no significa necesariamente tener ingresos más altos en el hogar. Tal como lo señalamos para el resto de la Universidad, en el Hospital de Clínicas la antigüedad tampoco constituye un factor decisivo para explicar la evolución de los ingresos. Esta explicación se refuerza si consideramos que un 43% de los funcionarios, aporta entre el 76 y el 100% de los ingresos totales del hogar, por lo que en estos casos el salario universitario es decisivo para explicar los ingresos totales del hogar.

**Cuadro 65**  
**Ingresos del Núcleo Familiar según Nivel Educativo**

	Sin Intrucc./ Prim. Incompl	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa	UTU Incompleta	UTU Completa	Educ Terc. militar incompleta	Educ. Ter. Militar completa	Univ. Incomp.	Univ. Completa	Total
Menos de \$U 3.000	11.1	14.6	7.7	6.6	17.0	6.3	6.3	16.7	3.8	1.8	7.1
\$U 3.0001 A 6.000	72.2	47.4	42.0	35.2	45.1	40.7	50.0	33.3	23.8	14.1	33.8
\$U 6.001- 10.000	11.1	30.4	34.2	31.9	30.1	32.8	25.0	27.8	33.3	30.6	31.8
\$U 10.001 - 15.000	2.8	6.9	12.8	17.6	5.9	17.5	12.5	11.1	21.8	27.2	16.7
\$U 15.001- 20.000	2.8	.4	2.4	4.4	1.3	1.1	6.3	5.6	11.5	15.8	6.6
\$U 20.001- 25.000		.4	.5	1.1	.7	1.1		5.6	2.3	5.1	2.0
\$U 25.001- 30.000			.2	2.2		.5			2.7	2.4	1.1
\$U 30.001 y más			.3	1.1					.8	3.1	1.0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

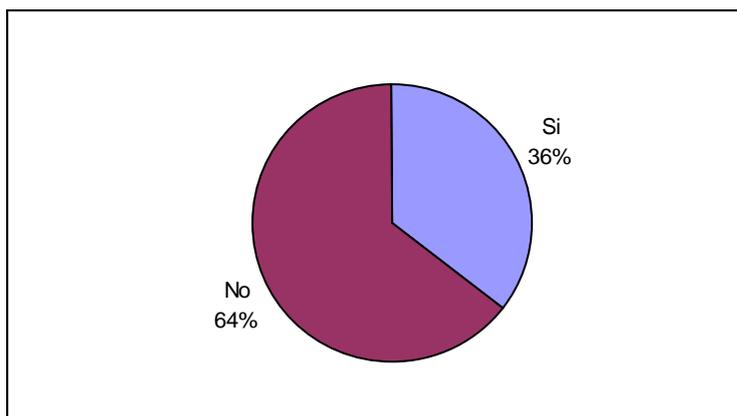
Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si continuamos con el análisis de los ingresos del hogar, pero esta vez según el nivel educativo de los funcionarios, se percibe una leve relación entre mayor nivel educativo y mayores ingresos en el hogar. Para el 28% de los funcionarios que tienen Universidad completa, los ingresos mensuales del hogar superan los 15.000 nuevos pesos. Para los que tienen Universidad incompleta este porcentaje desciende al 16% mientras que los que cuentan con Secundaria completa apenas alcanzan el 9%. Estas tendencias ya las observamos para el resto de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República y las hipótesis que se manejaron en ese análisis las podemos trasladar para el caso de los funcionarios no-docentes del Hospital de Clínicas.

## I. 9 - Doble empleo en el Hospital de Clínicas

El siguiente apartado introduce y describe brevemente el tema del doble empleo de los funcionarios no docentes del Hospital de Clínicas. Se analiza tanto la situación del doble empleo, por sexo, como por escalafón y nivel de conducción, entre otras.

**Cuadro 66**  
**Otra ocupación remunerada**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El fenómeno del doble empleo, si bien no es tan alto como en general se piensa, es mayor entre los funcionarios del Hospital de Clínicas que entre los funcionarios no-docentes del resto de la Universidad. Un 35% de los funcionarios del Hospital de Clínicas tenía, al momento del Censo, otra ocupación remunerada, frente a un 21,7% del resto de la Universidad. De todas maneras, casi 6 de cada 10 funcionarios tienen su fuente de ingreso individual proveniente exclusivamente de su actividad en el Hospital de Clínicas.

**Cuadro 67**  
**Otra ocupación según Nivel de Conducción**

	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
No	69.3	56.1	53.6	66.7	64.5
Si	30.7	43.9	46.4	33.3	35.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos el doble empleo según los niveles de conducción del Hospital, vemos que el mismo tiende a concentrarse, aunque de forma moderada, en los niveles de conducción I y II. Se repite en el Hospital de Clínicas lo que ya habíamos señalado para el resto de la Universidad, en el sentido de que el doble empleo no parece estrictamente asociado al nivel de ingresos, lo que implicaría una fuerte concentración del mismo en los niveles de conducción más bajos.

**Cuadro 68**  
**Otra ocupación según Escalafón**

Otra Ocupación	A = PROF.	B = TECNIC	C = ADMIN	D = ESPE.	E = OFIC	F = SER GENRL	R = RENOV. PERM.	TOTAL
NO	54.8	56.4	73.8	60.2	65.5	75.9	33.3	64.5
SI	45.2	43.6	26.2	39.8	34.5	24.1	66.7	35.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Al analizar el doble empleo por escalafón se percibe que los escalafones Profesional, Técnico y de Renovación Permanente, son los tres escalafones que presentan mayores porcentajes funcionarios que tienen otra ocupación remunerada fuera de la Universidad de la República. En el caso del escalafón de Renovación Permanente, 7 de cada 10 cuentan con otro trabajo, y para los Profesionales y Técnicos, esta relación se presenta como 5 de cada 10. En los otros escalafones, se mantiene la tendencia observada para la población total, es decir, casi 6 de cada 10 funcionarios no tienen otra actividad remunerada más allá de la que ejercen en el Hospital de Clínicas. En líneas generales, podemos decir que en el Hospital de Clínicas se repite la misma realidad que en el resto de la Universidad; el doble empleo tiende a concentrarse en los sectores más calificados, de mayor responsabilidad y de mayores ingresos, en tanto es relativamente bajo entre los Administrativos, los trabajadores manuales y los sectores más descalificados.

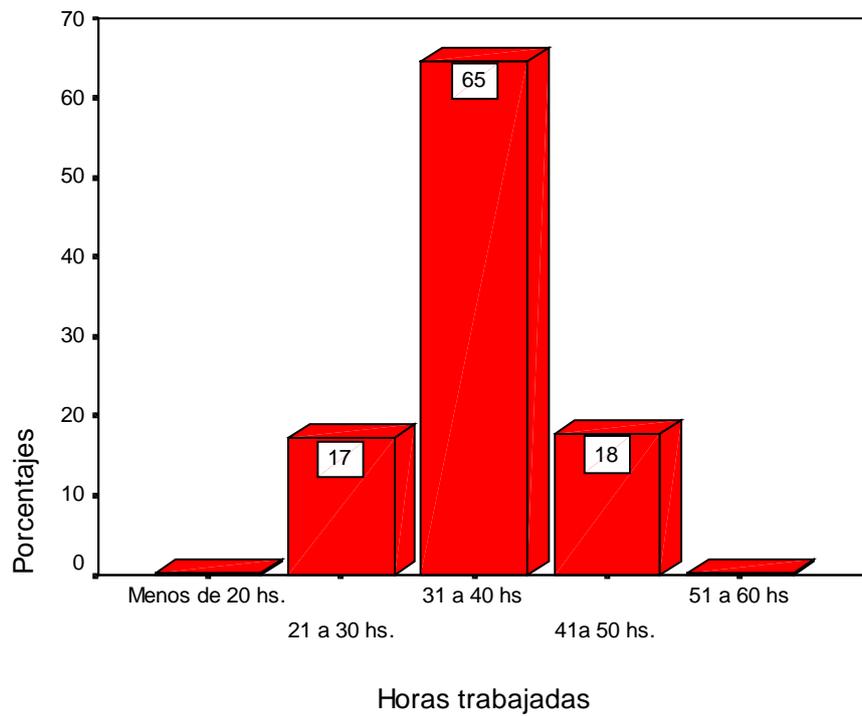
**Cuadro 69**  
**Categoría ocupacional de la otra ocupación**

Categoría Ocupacional	En porcentajes
EMPLEADO PRIVADO	74.8
EMPLEADO PUBLICO	7.9
PATRON C/PERS	.1
PATRON/SOCIO	1.3
TRABAJA POR SU CUENTA C / LOCAL	1.3
TRABAJA POR SU CUENTA S / LOCAL	7.7
PROFESIONAL INDEPENDIENTE	6.9
Total	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

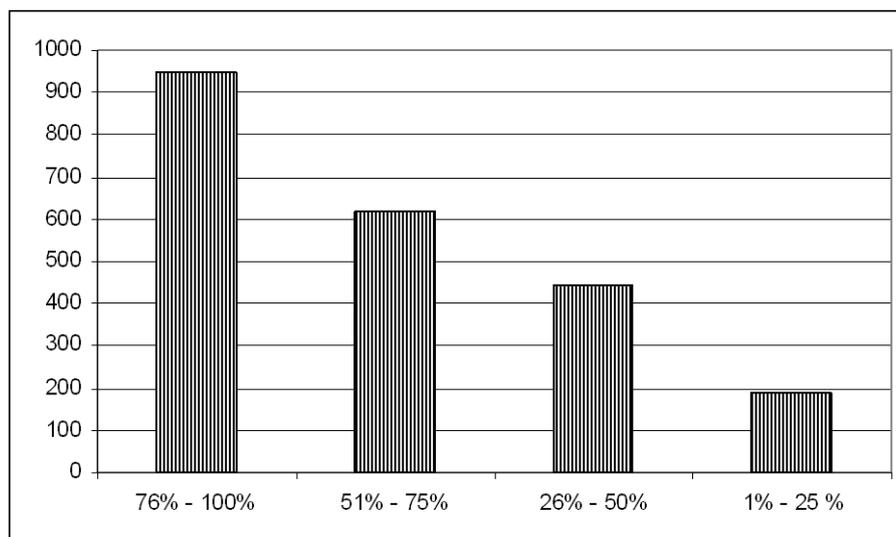
Si analizamos la categoría ocupacional de la segunda ocupación, vemos que, al igual que lo que ocurre con el resto de la Universidad, la categoría mayoritaria es la de empleado privado. Por otra parte, los porcentajes de esta categoría son relativamente mayores que los del resto de la Universidad, en tanto que la categoría “profesional independiente” disminuye con respecto al resto. En estos datos puede influir el número importante de enfermeras que tiene el Hospital, que generalmente compensan el empleo público con otro empleo en la salud privada.

**Cuadro 70**  
**Horas trabajadas**



La cantidad de horas de trabajo de los funcionarios del Hospital de Clínicas tiende a concentrarse, al igual que en el resto de la Universidad, en el tramo de 31 a 40 horas semanales. El piso mínimo es de 20 horas, y el porcentaje de funcionarios que trabajan más de 50 horas es muy bajo.

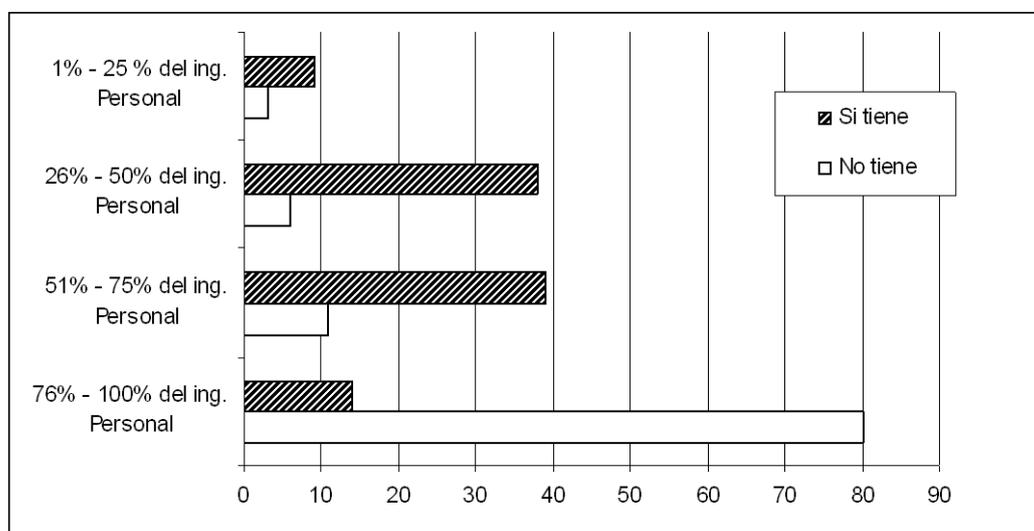
**Cuadro 71**  
**Aporte del funcionario**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 71 refleja el aporte que realiza el funcionario a los ingresos mensuales del hogar. Como se percibe, también se repite en el Hospital de Clínicas, al igual que en el resto de la Universidad, la alta proporción de trabajadores cuyo sueldo cubre más del 75% del total de ingresos del hogar.

**Cuadro 72**  
**Porcentaje de ingresos según otra ocupación**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
 Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 72 nos muestra el porcentaje que representa el ingreso universitario en el total de ingresos del individuo, según tenga o no otro empleo. En primer lugar, las cifras indican que la gran mayoría de los trabajadores que sólo tienen su empleo en la UdelaR no tienen ingresos adicionales provenientes de otras fuentes, elemento que también constatamos para el caso de los funcionarios del resto de la Universidad. En segundo lugar, las cifras indican que para un 10% aproximado de funcionarios, el segundo empleo representa más del 75% del ingreso personal del individuo. En tercer lugar, vemos que para cerca de un 40% de los funcionarios que tienen doble empleo, los ingresos provenientes del mismo cubren entre 75 y 50% del ingreso del trabajador. Al mismo tiempo, para el restante 50% de los funcionarios, los ingresos provenientes del otro empleo cubren menos del 50% del ingreso total del individuo. Las cifras parecen marcar la heterogeneidad de situaciones, ya que para la mitad de los trabajadores los ingresos provenientes del doble empleo son superiores a los ingresos provenientes de la Universidad, en tanto para la otra mitad son inferiores.

**Cuadro 73**  
**Trabajo de la pareja**

	Masculino	Femenino	Total
No trabaja	38.7	16.9	23.8
Si trabaja	61.3	83.1	76.2
Total	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, Udelar. Elaboración propia.

Es lógico suponer que, en este contexto, tal como vimos para el resto de la Universidad, la estrategia de sobrevivencia pase por complementar los ingresos con el salario proveniente de la pareja. En más del 75% de los hogares de trabajadores que viven en pareja, la misma trabaja. Estos porcentajes aumentan un poco más entre las mujeres que entre los hombres, aunque de todas maneras, entre éstos los porcentajes también son altos.

**Cuadro 74**  
**Trabajo de la pareja según Escalafón**

	A = PROF.	B = TECNIC	C = ADMIN.	D = ESPECIAL.	E = OF.	F = SERV. GNRALE	R = RENOV. PERM.	Total
No	18.8	21.0	14.5	19.1	42.6	25.9		23.8
Si	81.3	79.0	85.5	80.9	57.4	74.1	100	76.2
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, Udelar. Elaboración propia.

Si se analiza la condición de que la pareja del funcionario trabaje en los diferentes escalafones del Hospital de Clínicas, encontramos que en 8 de cada 10 funcionarios su pareja trabaja, con la excepción del sector de Oficios. En este plano, el comportamiento de este último sector es similar al que encontramos en el resto de la Universidad. Se trata, como vimos, de un sector donde es mayoritaria la presencia masculina, con bajos ingresos relativos y con niveles de calificación específicas relativamente altos. En función de estos elementos, podemos hipotetizar que el comportamiento diferencial de este sector no parece ligado a una estrategia de sobrevivencia específica, sino a modelos culturales más profundos que se inscriben en pautas de socialización ligadas a grupos o sectores sociales específicos de nuestra sociedad.

**Cuadro 75**  
**Tramos de ingresos según Trabajo de la pareja**

Ingreso	NO	SI	Total
- de \$U 3.000	9.7	2.5	7.1
\$U 3.0001- 6.000	45.0	23.9	33.8
\$U 6.001-10.000	28.3	36.8	31.8
\$U 10.001- 15.000	12.0	21.7	16.7
\$U 15.001- 20.000	4.0	9.1	6.6
\$U 20.001- 25.000	1.0	2.7	2.0
\$U 25.001- 30.000		1.8	1.1
\$U 30.001 y Más		1.6	1.0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

Si se observa la relación entre los ingresos mensuales del hogar de acuerdo a si la pareja trabaja o no, se percibe claramente que en los casos de los funcionarios cuyas parejas cuentan con otra actividad remunerada los ingresos mensuales son superiores en relación a aquellos en los cuales su pareja no tiene una actividad remunerada. Estos elementos parecen reforzar la hipótesis de que en los sectores más calificados existe un espiral positivo a través del cual estos funcionarios refuerzan sus ingresos con el trabajo de su pareja; la gran mayoría incorpora el trabajo de su pareja como estrategia de sobrevivencia, en tanto en los sectores menos calificados, existe un espiral negativo en el cual al tiempo que tienen peores ingresos relativos su pareja no trabaja, sea por imposibilidad o por pautas culturales específicas.

## I. 10 - Estructura institucional

A continuación se presentan los datos agregados de los funcionarios del Hospital de Clínicas, aportados por el I Censo de funcionarios, con relación a la estructura por escalafón y nivel de conducción, analizado por diferentes variables, como ser sexo, edad, año de ingreso a la actividad, entre otras.

**Cuadro 76**  
**Sexo por Nivel de conducción**

Sexo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
MASCULINO	31.4	22.8	9.6	10.0	27.2
FEMENINO	68.6	77.2	90.4	90.0	72.8
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 76 muestra un aumento significativo en la proporción de mujeres en los niveles más altos de conducción de la institución. Mientras en los niveles Operativos las proporciones entre hombres y mujeres se distribuyen de acuerdo al promedio general, cuando más subimos en los niveles de conducción la proporción de mujeres en relación a los hombres aumenta. Si comparamos esta distribución con lo que ocurre en el resto de la Universidad, encontramos que la tendencia a que en los cargos de mayor responsabilidad de la institución predominen las mujeres es mayor aún en el Hospital de Clínicas que en el resto de la Universidad.

**Cuadro 77**  
**Sexo por Escalafón**

	A = PROF	B = TEC.	C = ADM.	D = ESPECIAL	E = OFICIOS	F = SRVCOS GRALES.	R = RENOV. PERMANENT	Total
MASC.	2.9	12.7	22.2	22.9	83.5	35.5	66.7	27.2
FEM.	97.1	87.3	77.8	77.1	16.5	64.5	33.3	72.8
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Esta tendencia general se modifica cuando analizamos la composición por sexo en los diferentes escalafones del Hospital de Clínicas. En los escalafones Profesionales y Técnicos, la presencia femenina supera el promedio alcanzando una relación de 9 mujeres por cada hombre. Por el contrario, en el escalafón de Oficios predominan notoriamente los hombres, en tanto que en el sector de Servicios Generales la proporción de hombres, si bien no es mayoritaria, es superior a la del promedio. También en los cargos de Renovación Permanente existe una mayoría de hombres. Por otra parte, los escalafones Administrativos y de servicios Especializados mantienen las tendencias del promedio.

La composición por sexo de los diferentes escalafones del Hospital de Clínicas reproduce la misma estructura que analizamos para el resto de la Universidad. En los escalafones más calificados predominan las mujeres y en las tareas manuales y menos

calificadas predominan los hombres o se mantienen proporciones más equilibradas. La excepción, en ambos casos, lo constituye el escalafón de Renovación Permanente.

**Cuadro 78**  
**Edad(\*) por Nivel de conducción**

Edad	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Hasta 29 años	11.2	11.1	6.0		11.5
30 a 39	31.2	23.1	41.0	3.3	29
40 a 49	35.9	33.4	29.5	46.7	34.6
50 a 60	16.8	23.6	18.7	40.0	18.9
61 y más	5.0	8.8	4.8	10.0	6.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%

(\*) Al momento del Censo año 2000.

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la distribución etaria en los diferentes niveles de conducción, se observan diferencias significativas. Un 46.7% de los funcionarios con el nivel de conducción III tienen entre 40 y 49 años, mientras que en los demás niveles de conducción este porcentaje desciende a 35%. El cuadro indica que, a diferencia de lo que ocurre con el resto de los funcionarios de la UdelaR, la edad parece ser un factor importante para acceder a niveles de conducción más altos, ya que existe una concentración en el Nivel III en los tramos etarios superiores, mientras que en los demás niveles de conducción, la población se distribuye de forma más heterogénea entre los estratos etarios.

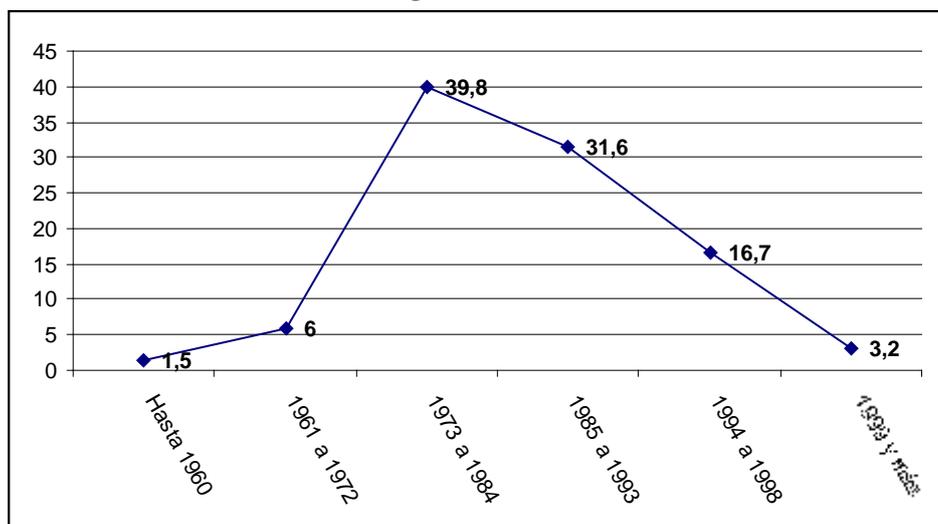
**Cuadro 79**  
**Edad por Escalafón**

Edad	A = PROF.	B =TEC.	C =ADM.	D = ESPEC	E = OFIC	F = SERV. GRALES.	R = RENOV.P ERM.	Total
Hasta 29	6.2	14.1	2.3	26.4	1.5	4.6		11.5
30 a 39	37.1	24.9	34.4	37.3	24.8	25.8		29.0
40 a 49	35.7	29.4	44.3	26.4	43.7	39.2	66.7	34.6
50 a 59	17.1	25.5	11.3	6.5	18.4	24.2	33.3	18.9
60 y más	3.8	6.1	7.7	3.3	11.7	6.1		6.0
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si se considera la estructura de edades por escalafón de base, se percibe que casi todos los escalafones reflejan, con leves diferencias, las proporciones generales de cada tramo. La excepción está dada por el escalafón "Renovación Permanente", que tiene un porcentaje de edad mayor que el promedio. Por otro lado, en el escalafón Administrativos como en el de Oficios, se registra una escasa presencia de jóvenes. También se puede destacar que los Técnicos registran proporciones importantes en el menor tramo de edad (14%).

**Cuadro 80**  
**Año de ingreso a la Universidad**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si se toma en cuenta el año de ingreso, (en períodos) como un indicador de la antigüedad de los funcionarios del Hospital de Clínicas, se observa las proporciones más altas se concentran en los funcionarios que tienen entre 27 y 16 años de antigüedad, en tanto lo siguen los funcionarios que tienen entre 16 y 7 años de antigüedad. Los porcentajes de funcionarios con más de 30 años de antigüedad no alcanzan el 6%, en tanto los que tienen menos de 7 años llegan la 20% aproximadamente.

Al analizar la antigüedad al interior de cada escalafón, vemos que el único que no sigue esta tendencia es el escalafón de trabajadores Especializados, que concentra un 43,6% de funcionarios de reciente inserción en la Universidad. También el escalafón de Renovación Permanente presenta un comportamiento diferente al promedio, en la medida en que el 83% de los funcionarios tiene una antigüedad que va entre los 16 a 27 años. Hay que tener en cuenta que este escalafón está compuesto sólo por 6 funcionarios sobre un total de 2.198, lo que le da al mismo un carácter muy específico, y puede no reflejar las tendencias de la gran mayoría del personal no docente.

**Cuadro 81**  
**Año de Ingreso a la Universidad según Nivel de conducción.**

Año de ingreso	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Hasta 1960	.8	2.6	2.4	3.3	1.5
1961 a 1972	2.5	12.5	7.2	33.3	5.9
1973 a 1984	36.2	50.7	35.5	50.0	39.9
1985 a 1993	35.1	22.2	43.4	13.3	31.6
1994 a 1998	21.6	8.7	10.8		16.7
1999 y más	3.7	3.3	.6		3.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la antigüedad según los diferentes niveles de conducción, vemos que, en el Hospital de Clínicas, a diferencia de lo que analizamos para el resto de la Universidad, la antigüedad tiene un peso relativamente importante en la carrera funcional de los trabajadores. La tendencia general en el Hospital de Clínicas es que a mayor antigüedad, mayor grado de responsabilidad. El 83% de los funcionarios con mayor grado de responsabilidad (nivel de conducción III) tienen 20 o más años de antigüedad. Por el contrario, en el nivel Operativo encontramos un 60% de funcionarios que tienen 15 años o menos en la Institución. En los niveles de conducción I y II también se ve una tendencia a tener niveles de antigüedad superiores al promedio, aunque con tendencias menos acentuadas que las que encontramos en el nivel de conducción III.

**Cuadro 82**  
**Nivel educativo según escalafón base**

ESCALAFONES								
Nivel Educativo	A = PROF.	B = TEC.	C = ADM.	D = ESPZ	E = OFIC.	F = SER. GRLES	R = RENOV. PERM.	Total
Sin Intrucc./Prim. Incompl.			.9	.8	4.4	3.9		1.6
Primaria Completa		1.8	1.4	4.1	22.3	30.7		11.1
Secundaria Incompleta		26.2	34.4	44.1	20.9	33.7	33.3	28.6
Secundaria Completa		4.0	8.1	8.4	1.0	2.5		4.1
UTU Incompleta		1.3	.9	2.5	18.4	17.1		6.9
UTU Completa		5.6	10.4	8.4	25.7	8.4		8.5
Educ. Terciaria y militar incompleta		.6	1.8	.8	.5	.7		.7
Educ. Terciaria y militar completa	.5	.6	1.4	1.4	1.0	.5		.8
Universidad Incompleta	5.7	17.8	23.5	17.7	4.9	1.4	16.7	12.3
Universidad Completa	93.8	42.1	17.2	11.7	1.0	1.1	50.0	25.4
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Al observar el nivel educativo formal de los funcionarios del Hospital de Clínicas, los datos generales marcan un nivel relativamente alto. Un 25.4% de los funcionarios culminó sus estudios universitarios, en tanto un 37% tiene estudios universitarios, más allá de tener un título profesional. También encontramos que sólo el 12% no superó el nivel de Educación Primaria. Es de destacar, en cambio, la alta proporción de funcionarios que tiene Secundaria Incompleta, en tanto sólo un 4% del total de funcionarios tiene Secundaria completa. Estas proporciones, tal como indicamos más arriba, no son componentes específicos del Hospital de Clínicas ni de la Universidad de la República, sino que reflejan tendencias generales de la Población Ocupada.

Si se contrastan estos datos en los diferentes escalafones del Hospital, estas “afirmaciones” generales sufren cambios. Como es esperable, el 93% de los funcionarios que se encuentran en el escalafón Profesional culminaron sus estudios universitarios, en tanto un 42% del escalafón Técnico también cuenta con estudios universitarios completo. Es de hacer notar, sin embargo, que cerca de un 27% de los funcionarios del escalafón Técnico no tienen secundaria completa.

En cambio, resulta interesante comparar los niveles educativos de los escalafones Administrativos, de Servicios Generales y de Oficios. En el primer

escalafón, encontramos la misma estructura polarizada que analizamos para el resto de la Universidad. Mientras un 44% de los mismos tiene nivel terciario o superior completo o incompleto y un 10% UTU completa, cerca de un 35% no culminó sus estudios secundarios. Por un lado cerca de la mitad de los funcionarios están sobrecalificados para su función mientras que por el otro lado más de un tercio de los funcionarios no completó la formación secundaria.

En el escalafón de Oficios, encontramos que cerca del 45% de los funcionarios tiene estudios de UTU completos o incompleto, en tanto sólo un 7% tiene estudios terciarios o superiores. En este escalafón parece haber más congruencia entre el nivel educativo de los funcionarios y las tareas y funciones que desempeñan en la institución.

Por último, los funcionarios de Servicios Generales son los que presentan un menor nivel educativo, ya que el 30% solo culminó el nivel primario y un porcentaje similar presenta Secundaria incompleta. En este escalafón los niveles educativos también parecen ser congruentes con las tareas poco calificadas que se desempeñan en el mismo.

**Cuadro 83**  
**Nivel educativo según Nivel de conducción**

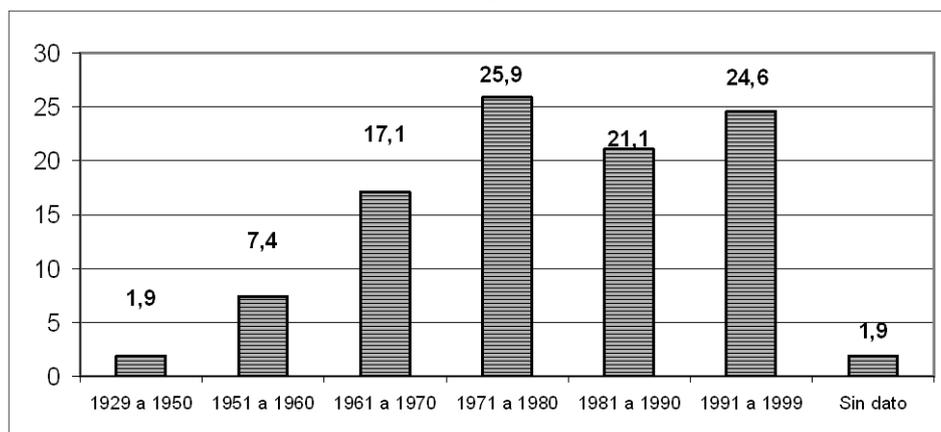
Tramo Educativo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Sin Intrucc./ Prim. Incompl.	2.3	.7			1.6
Primaria Completa	15.8	4.5			11.1
Secundaria Incompleta	37.7	16.6	4.2	6.7	28.6
Secundaria Completa	4.6	3.8	1.8		4.1
UTU Incompleta	9.4	3.2	1.2		6.9
UTU Completa	9.8	8.5	1.2		8.5
Educ. terciaria y militar incompleta	1.1	.2			.7
Educ. terciaria y militar completa	.8	1.0	.6		.8
Universidad Incompleta	8.8	19.9	7.8	10.0	12.3
Universidad Completa	9.6	41.7	83.1	83.3	25.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Al observar la relación entre nivel educativo y nivel de conducción, se percibe que existe una mayor concentración de casos en la diagonal positiva, lo que marca una fuerte relación positiva entre nivel educativo y mayor responsabilidad en la institución. Los niveles más altos de conducción (II y III) tienen proporciones más altas de educación universitaria completa que los niveles de conducción más bajos, lo que parece indicar la importancia y/o necesidad de la educación formal para el acceso a

cargos de mayor responsabilidad. Por el contrario, en aquellos niveles de conducción con menores responsabilidades existe una mayor proporción de funcionarios con niveles educativos bajos.

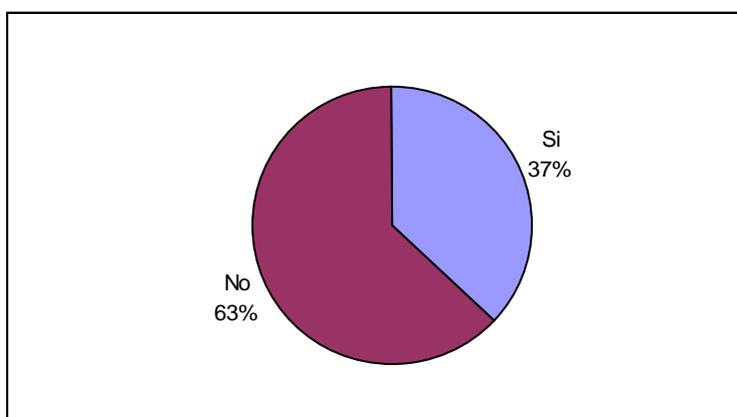
**Cuadro 84**  
**Año de los Estudios**  
**(en tramos y porcentajes)**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 84 ilustra la fecha en la cual los funcionarios no-docentes han realizado sus estudios. Casi un 25% de los funcionarios del Hospital de Clínicas cursaron sus estudios entre 1991 a 1999, en tanto un porcentaje levemente inferior (21%) lo hizo entre 1981 a 1990. Los datos indican la proximidad (medido en años), de los estudios formales de casi la mitad de los funcionarios del Hospital de Clínicas, lo que muestra una población cuya formación es, en líneas generales, relativamente reciente.

**Cuadro 85**  
**Manejo de idiomas**  
**(lectura, escritura y/o habla)**



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
 Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En cuanto a la educación informal, como ser manejo de PC e idioma, tan sólo el 32.5% de los funcionarios maneja un ordenador, más allá del programa específico que aplique para sus tareas. Un porcentaje similar (37%) domina otro idioma, más allá de si ese dominio es en la escritura, lectura o habla.

**Cuadro 86**  
**Maneja Programas de Informática según Escalafón base**

	A = PROFESIONA	B = TECNICO	C = ADMINISTRAT	D = ESPECIALI ZA	E = OFICIOS	F = SERVICIGENER	R = RENOV. PERMA	Total
No	58.1	63.1	19.5	63.8	85.0	91.3		67.1
Si	41.9	36.9	80.5	36.2	15.0	8.7	100	32.9
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
 Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si observamos el dominio o manejo de informática de acuerdo a los diferentes escalafones, se percibe que los niveles que se corresponden con tareas no manuales (Profesionales, Técnicos, Administrativos y Especializados) son los que presentan mayores porcentajes de trabajadores que manejan programas informáticos. En el escalafón Administrativo un 80% de los mismos declaran manejar algún programa. Por otro lado en los escalafones que se corresponden con tareas manuales (Oficios y Servicios Generales) y que por lo tanto no requieren el apoyo o la utilización de la informática, las proporciones se invierten; un 85% y 90% de los escalafones de servicios y Oficios respectivamente no manejan ningún programa informática.

**Cuadro 87**  
**Hizo capacitación según Escalafón de base**

	A = PROFESIONAL	B = TECNICO	C = ADMINISTRATIVO	D = ESPECIALIZADO	E = OFICIOS	F = SERVICIOS GENERALES	R = RENOV. PERMANENTE	Total
No	11.4	45.1	38.0	35.7	55.8	55.6		43.3
Si	88.6	54.9	62.0	64.3	44.2	44.4	100	56.7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

En un nivel general, la mitad de los funcionarios del Hospital de Clínicas, hizo un curso de capacitación en los últimos 5 años. Dicha capacitación se distribuye de manera desigual de acuerdo a los diferentes escalafones. En el escalafón Profesional un 84% de los funcionarios se capacitaron en los últimos 5 años, en tanto en los escalafones Administrativo y Especializado 6 de cada 10 funcionarios manifestaron haber realizado algún curso de capacitación.

En los sectores “Oficio” y “Servicios Generales” es donde encontramos menores porcentajes de participación en cursos de capacitación, aunque estos porcentajes alcanzan el 55%. Los sectores Profesionales, Administrativos y Especializados no sólo cuentan con un nivel de educación formal más alto, sino que tienen más instancias de formación para el desempeño específico del cargo. En cambio, los sectores de Oficios y de Servicios Generales tienen menores niveles de educación formal y menor capacitación para el desempeño específico del cargo.

**Cuadro 88**  
**Hizo capacitación según Nivel de conducción**

	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
No	47.7	43.2	12.0	13.3	43.4
Si	52.3	56.8	88.0	86.7	56.6
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.  
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si analizamos la capacitación realizada de acuerdo a los diferentes niveles de conducción, vemos que los niveles de responsabilidad superiores tienden a capacitarse más que los niveles inferiores. Esta relación puede estar contaminada por la diferente proporción que existe entre los niveles de conducción según los escalafones. Los escalafones Profesionales y Técnicos tienen más cargos de conducción elevados que los escalafones vinculados a trabajos manuales o a tareas poco calificadas, por lo que el contenido y las exigencias del trabajo son también variables a considerar para explicar la participación en cursos de capacitación, más allá del nivel de responsabilidad.

## I. 11. Conclusiones

Resumiendo las tendencias generales que analizamos en el trabajo, podemos decir que el personal no-docente de la Universidad de la República tiene como características sociodemográficas más salientes una elevada proporción de mujeres, una estructura etaria similar al promedio de la población ocupada, aunque con menor presencia juvenil, un perfil marcadamente capitalino y urbano y un nivel educativo sensiblemente superior al promedio. También observamos que su nivel salarial es más bajo que el del sector público y que el del sector privado, lo que implica que exista doble empleo en proporciones relativamente altas y estrategias familiares de sobrevivencia que pasan, en el caso de hogares compartidos, por el trabajo de los dos cónyuges. Esa característica no se observa en los sectores que tienen menor nivel de calificación en la institución.

La división del trabajo muestra una mayoritaria presencia de funcionarios orientados a trabajos administrativos, aunque también es importante la presencia de Profesionales, Técnicos y especialistas de diferente tipo. También encontramos trabajadores manuales calificados y trabajadores no calificados en trabajos de vigilancia, servicios, etc. La pirámide funcional está altamente concentrada, con un 63% en el nivel más bajo y sólo un 2,5% en el nivel más alto, en un total de cuatro niveles jerárquicos.

En términos de capacitación, encontramos una estructura polarizada, con niveles de sobre-educación y fuerte capacitación específica en los niveles de conducción más altos y en los sectores Administrativos, Profesionales y Técnicos, y bajos niveles de educación formal y de capacitación específica en los sectores de trabajo manual y de Servicios Generales. El sector Administrativo tiene altas proporciones de funcionarios que manejan programas informáticos, niveles que descienden relativamente entre los que tienen mayor edad.

La estructura burocrática muestra una institución con fuertes componentes meritocráticos, en la cual la antigüedad no constituye un criterio de ascenso predominante. Sin embargo, los componentes meritocráticos parecen más asociados a la adquisición de altos niveles de educación formal que a la capacitación específica para la tarea o al desempeño de los puestos de trabajo dentro de la institución.

Por último, comparando la realidad laboral del Hospital de Clínicas con el resto de la Universidad, encontramos que en líneas generales las características sociodemográficas y laborales tienen muchos puntos de semejanza. Entre las diferencias, podemos decir que la población trabajadora del Clínicas está más feminizada que el resto de la Universidad, que el doble empleo es un poco mayor y que la antigüedad tiene un peso relativamente mayor en la carrera burocrática del funcionario no docente del Hospital de Clínicas.

## Capítulo II

### *La percepción de los funcionarios no docentes acerca de sus necesidades de capacitación.*

El presente capítulo 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 tratamiento de la información que surge del Censo realizado en el año 2000. Es esta segunda etapa, se procederá al análisis de la encuesta a los funcionarios no docentes realizada en Octubre - noviembre del año 2003.

La población objeto de estudio en la encuesta estuvo constituida por la totalidad de los funcionarios no docentes de la UdelaR, en base a la información suministrada por SECIU, la cual totalizó 4.942 funcionarios. La población se dividió en dos niveles: por una lado los funcionarios que trabajan en el Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela” y por otro lado, los demás Servicios Universitarios. Se excluyó del análisis, por razones prácticas, a las Estaciones Experimentales, aunque fueron incluidos los funcionarios que trabajan en la sede Central de Regional Norte. La población total se dividió en 2.209 funcionarios pertenecientes al Hospital de Clínicas y 2.733 del resto de los Servicios.

La extracción de la muestra y sus respectivos suplentes, estuvo a cargo del equipo del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. Se construyó una muestra estratificada, por nivel de conducción, con un margen de error del 4% y un 95% de confianza, para cada estrato. La muestra fue representativa de los funcionarios del Hospital de Clínicas como del resto de los Servicios, pero el margen de error asciende a 5.2% si se analizan por separado dichas poblaciones. La población muestral se extrajo mediante un sorteo sistemático realizado en el listado de funcionarios. El mismo procedimiento se utilizó para designar a los suplentes. Cabe aclarar que la muestra no es representativa de los Servicios universitarios específicos, ni de los escalafones y ni de los grados correspondientes.

Para la operacionalización de los niveles de conducción, se procedió, de acuerdo a la base de datos suministrada por SECIU, más la información aportada por la Oficina de Capacitación y Desarrollo, a asignar a cada funcionario, de acuerdo a su grado y escalafón, su nivel de conducción correspondiente. De esta manera, la población se dividió de la siguiente manera:

**Cuadro General De Funcionarios No Docentes  
según Nivel De Conducción**

Nivel de Conducción	Resto	%	Hosp. Clínicas	%	Total
Operativos	2039	50.2	2018	48.8	4057
Nivel I	495	81.1	115	18.8	610
Nivel II	138	69.3	61	30.6	199
Nivel III	61	80.2	15	19.7	76
Total	2733	55.3	2209	44.6	4942

Fuente: Base de datos Seciu. Elaboración propia

Con dicha información se procedió a la extracción de las unidades muestrales, para cada estrato, salvo en el nivel de conducción III, en el que se realizó un censo, dado el escaso número de funcionarios. La información que se presenta en el análisis está “expandida”, para que los demás estratos de conducción queden con el mismo “peso correspondiente”, de manera que la suma total de todos los estratos nos da la cantidad de 4.942 funcionarios. Posteriormente a la designación de las unidades muestrales, se procedió a la selección de los casos, lo que se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro General de  
Muestra Teórica y Muestra Real**

Nivel de Conducción	Demás Servicios		Hospital de Clínicas	
	Muestra teórica N°. Casos	Muestra real N°. casos	Muestra teórica N°. casos	Muestra real N°. casos
Operativos	259	256	246	235
Nivel I	240	247	56	56
Nivel II	103	103	45	45
Nivel III	61	57(*)	15	14(**)
Total	663	663	362	350

Fuente: Base de datos Seciu. Elaboración propia

(\*) Las diferencias se deben a: Un funcionario jubilado, dos en el exterior y otro trabajando en el Departamento de Soriano.

(\*\*) Las diferencias se deben a: Un funcionario con pase a comisión al Poder Legislativo.

Las diferencias entre la muestra teórica y la muestra real, se dan fundamentalmente en el nivel de conducción III; las aclaraciones se encuentran al pie del cuadro. El trabajo de campo se realizó entre el 27 de octubre al 3 de diciembre del 2003. Para el mismo se contó con la participación de 22 encuestadores seleccionados por concurso entre estudiantes avanzados de la Licenciatura de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales. La supervisión del trabajo de campo estuvo a cargo del equipo técnico y las tareas de codificación e ingreso estuvieron a cargo de cuatro asistentes, seleccionadas de acuerdo al procedimiento señalado. El entrenamiento de los encuestadores se realizó en la última semana de octubre.

El Pre-test se realizó la última semana de setiembre y estuvo a cargo del equipo técnico. El nivel de rechazo fue muy bajo, no alcanzando el 0.5%, en tanto la asignación de suplentes no superó el 5%, otorgándose mayores sustitutos para el caso del Hospital de Clínicas, dado que algunos funcionarios gozaban de licencia prolongada.

En el formulario de encuesta se abordaron múltiples y variados temas vinculados a la actividad laboral de los funcionarios no-docentes, entre los que podemos destacar los siguientes:

- **Planificación:** Definición de objetivos, establecimiento de acciones, cronograma de trabajo, evaluación de resultados.
- **Aspectos organizacionales:** Métodos y procesos de trabajo. Vacíos de la organización formal. Definición de roles y asignación de responsabilidades
- **Dirección:** Estilos de dirección, relación con la supervisión. Toma de decisiones. Niveles de iniciativa y posibilidades de concreción.
- **Formas de trabajo:** Trabajo en equipo. Cliente Interno. Nivel de relacionamiento entre los sectores que se involucran en un mismo proceso.
- **Comunicación:** Canales de comunicación existentes y utilización de los mismos. Grados de información disponibles.
- **Evaluación del desempeño:** Percepción de la evaluación de desempeño. Grado de confianza en el sistema. Necesidad de un sistema de evaluación. Entrevista entre el evaluador y el evaluado
- **Remuneraciones:** Situación salarial y las compensaciones especiales: deducciones compensadas, extrapresupuesto, etc.
- **Compromiso institucional:** Confianza en la organización y su funcionamiento. Sentido de Pertenencia. Participación. Respaldo. Niveles de Motivación.
- **Negociación y Conflicto:** Ámbitos de negociación, tipos de negociación. Forma de encarar y resolver los conflictos.

**Capacitación:** Capacitación recibida de la institución, áreas e intensidad de la misma. Áreas de capacitación prioritarias

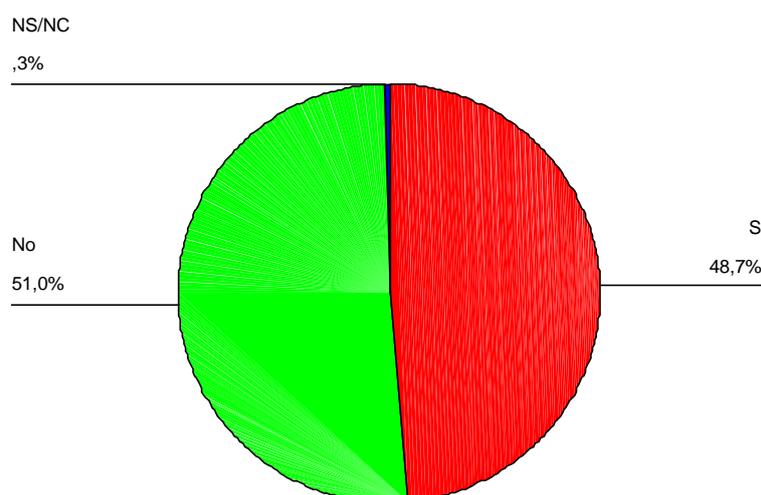
Los resultados que se presentan a continuación surgen del primer análisis del capítulo de la encuesta vinculado específicamente a temas de capacitación. En el mismo, se analizará como se compone la demanda de capacitación, la participación en los cursos de formación, la relación entre capacitación y 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 sucesivos capítulos abordaremos los restantes temas, buscando articularlos, en la medida de lo posible, con las necesidades de información requeridas para implementar

políticas de capacitación específicas para los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República.

## II. 1. La demanda de capacitación

En la medida en que uno de los objetivos centrales de la encuesta es generar insumos para la implementación de políticas de capacitación dirigidas a los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República, resulta importante analizar cuales son los sectores de trabajadores que sienten mayor necesidad de capacitarse y qué características tienen los mismos.

**Cuadro 89**  
**Necesidades de capacitación**



En función de estas consideraciones, la primer variable de la encuesta que será analizada es la percepción que tienen los funcionarios no docentes acerca de sus necesidades de capacitación para el desempeño de sus tareas cotidianas. El cuadro 89 muestra una realidad dividida: un poco más del 50% de los funcionarios consideran que no necesitan capacitación adicional, en tanto 49% de los mismos piensa que sí. La información que brinda este cuadro nos permite señalar que la capacitación no es una necesidad compartida por la mayoría de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República, por lo que resulta importante investigar como varía esta demanda en los diferentes ámbitos de trabajo de la Universidad.

**Cuadro 90**  
**Necesidades de capacitación según nivel de conducción**

Necesidad de capacitación				
Nivel de Conduc.	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	45.8%	54.0%	.2%	100%
Nivel 1	56.7%	42.3%	1.0%	100%
Nivel 2	73.7%	26.3%		100%
Nivel 3	72.4%	27.6%		100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

La necesidad de capacitación se distribuye de manera desigual según el nivel de conducción de los encuestados. El cuadro 90 muestra claramente que la percepción acerca de la necesidad de capacitación aumenta directamente en la medida en que subimos en el orden jerárquico, en tanto se mantiene en el promedio en los niveles operativos. Este aumento de la demanda parece obedecer a las mayores exigencias que imponen los cargos de dirección y responsabilidad, que generan la necesidad permanente de capacitarse para enfrentarse a las complejidades y desafíos de los puestos de trabajo.

Si comparamos la información que nos brinda el cuadro 90 con la del cuadro anterior, daría la impresión de que las demandas más importantes de capacitación no surgen de exigencias técnicas de los puestos de trabajos, sino de las exigencias de manejo de niveles de responsabilidad y dirección. La demanda parece orientarse más fuertemente a capacitarse para poder resolver problemas de conducción o de mando, más que para resolver situaciones prácticas o técnicas, aunque estas tampoco están excluidas. Esta afirmación debe entenderse en un sentido relativo, en la medida en que marca una tendencia general, que no excluye demandas técnicas y prácticas concretas, que se expresan claramente en que en casi todos los escalafones la mitad aproximadamente de los encuestados considera que necesita capacitarse. La demanda de capacitación parece ser congruente con la división del trabajo en la institución, en la medida en que es mayor en los escalafones que tienen tareas más calificadas y disminuye en aquellos en los cuales las tareas son más simples y menos calificadas.

**Cuadro 91**  
**Necesidades de capacitación según nivel educativo**

Necesidad de capacitación para tareas cotidianas				
Nivel educativo	Si	No	Ns/Nc	Total
Primaria incompleta	18.3%	81.7%		100%
Primaria completa	37.5%	62.5%		100%
Secund . UTU incompleta	43.4%	56.4%	.2%	100%
Secundaria UTU completa	38.9%	61.1%		100%
INET-IPA incompleto	41.8%	46.3%	11.9%	100%
INET-IPA completo	81.0%	19.0%		100%
Universidad incompleta	59.8%	39.7%	.5%	100%
Universidad completa	62.9%	37.1%		100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

Cuando analizamos la demanda de calificación según el nivel educativo de los encuestados, encontramos que existe una relación directa entre aumento del nivel educativo y aumento de la demanda para capacitarse. En los encuestados que alcanzaron los niveles de Primaria, las necesidades de capacitación no superan el 37% de los encuestados, en tanto en los niveles universitarios supera el 60%. Sin duda esta relación se ve afectada por el tipo de tarea que se desempeña de acuerdo a la división del trabajo institucional, tal como vimos más arriba. Los encuestados con niveles de educación primaria generalmente realizan, a su vez, tareas de baja calificación, primordialmente en el escalafón de servicios generales, en tanto los niveles universitarios tienden a desarrollar tareas en los escalafones técnicos y profesiones, con tareas complejas que requieren una formación y adaptación continua. Esta relación también se ve afectada por el hecho de que, tal como vimos en el primer capítulo los niveles más altos de conducción, que son, según vimos anteriormente, los que demandan más capacitación, tienden a ser ocupados por funcionarios con altos niveles de educación formal.

De todas maneras, si lo vemos desde la perspectiva de implementar políticas de capacitación, parece existir un fenómeno perverso, que por otra parte no es exclusivo de la Universidad de la República, de que aquellos que tienen más altos niveles de formación y capacitación sean los que más reclaman por mejorar esos niveles, en tanto aquellos que tienen bajos niveles de calificación no sientan la necesidad de capacitarse.

**Cuadro 92**  
**Necesidades de capacitación según antigüedad**

Necesidad de capacitación para tareas cotidianas				
Antigüedad	Si	No	Ns/Nc	Total
2 años o menos	61.7%	34.2%	4.1%	100%
3 a 10 años	51.1%	48.9%		100%
11 a 20 años	52.4%	47.5%	.1%	100%
21 a 30 años	43.9%	55.9%	.2%	100%
31 años y más	29.1%	70.4%	.6%	100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

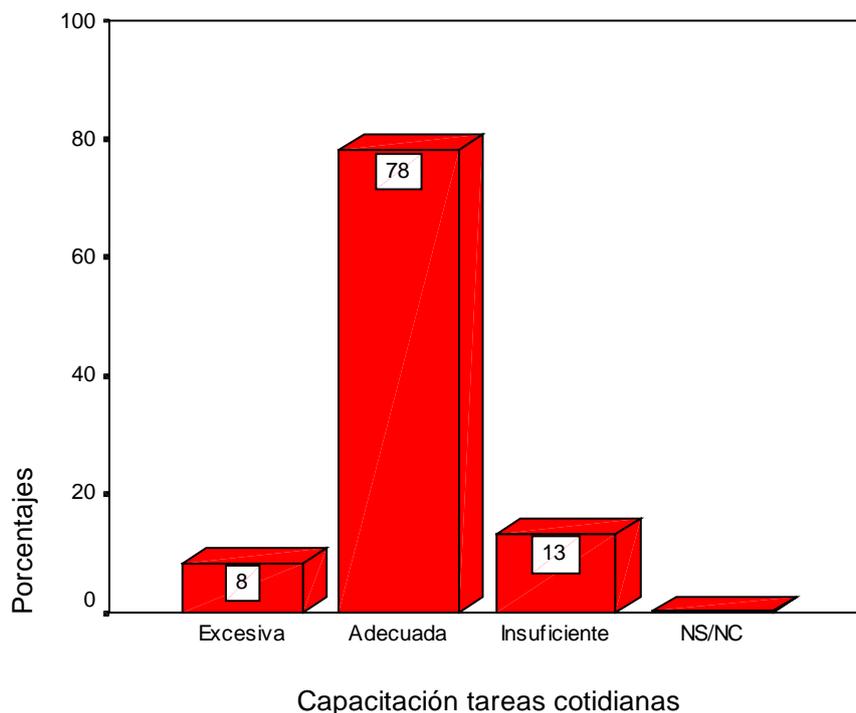
Si observamos el comportamiento de la demanda de capacitación de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios, encontramos que la demanda de capacitación es inversamente proporcional a la antigüedad en la institución. De acuerdo a los datos del Censo que se analizaron en otros trabajos, la antigüedad no constituía un factor determinante en la carrera funcional ni en la provisión de cargos de jerarquía. Esto implica que el aumento de la demanda de capacitación en los niveles de conducción más altos, que surge del cuadro 90, no está asociada a la antigüedad. Por el contrario, el cuadro 92 indica claramente que existe una relación inversa entre aumento de la antigüedad y aumento de la demanda de capacitación. Esto se puede deber a que los funcionarios más antiguos abandonan, de manera tendencial, la motivación por la capacitación, debido a un acostumbramiento a las rutinas de trabajo o a un resignamiento en términos de sus posibilidades de ascenso en la institución.

En resumen, según surge del análisis de la primer variable considerada, la demanda de capacitación tiende a aumentar cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad del funcionario, cuanto más calificada sea su tarea y cuanto más nivel educativo tenga. Por el contrario, tiende a disminuir cuanto mayor sea la edad y antigüedad del funcionario.

## **II.2. Capacitación y exigencias de los puestos de trabajo.**

La implementación de políticas de capacitación en una organización de trabajo debe tener en cuenta la relación entre los niveles de capacitación de los trabajadores y las exigencias concretas que tienen los puestos de trabajo que ocupan los mismos. El análisis de esta relación se puede realizar desde un punto de vista objetivo, describiendo cada puesto de trabajo y analizando si los trabajadores que los ocupan tienen la capacitación adecuada para desempeñarse en los mismos. Este tipo de enfoque escapa a las posibilidades metodológicas planteadas en esta investigación. Una segunda posibilidad es abordar la perspectiva subjetiva que tienen los trabajadores acerca de su propio nivel de capacitación en relación a las tareas que se le imponen. Esta perspectiva fue recogida en la encuesta, y será desarrollada a continuación.

**Cuadro 93**  
**Capacitación para**  
**las tareas cotidianas**



La variable que será analizada en esta ocasión es la percepción de los funcionarios no docentes acerca del nivel de capacitación que tienen en relación a las exigencias cotidianas de sus puestos de trabajo. Esta variable tiene muchos puntos de contacto con la anterior, aunque conceptualmente no son idénticas. La pregunta acerca de las necesidades de capacitación contiene por un lado la percepción de las necesidades reales, pero también incorpora las aspiraciones o deseos de los funcionarios en términos de formación y capacitación. La variable que vamos a considerar ahora, a diferencia de la anterior, mide la percepción que tienen los funcionarios en relación a su capacitación real para resolver las tareas cotidianas, dejando de lado la capacitación que desean tener o esperan alcanzar.

En el cuadro 93 observamos que la gran mayoría de los funcionarios no docentes consideran que su nivel de capacitación es adecuada, un 8,4% considera que está sobre capacitado para sus tareas en tanto solo un 13% considera que no tiene una capacitación adecuada. En el análisis de esta pregunta hay que tener en cuenta que muchas veces los encuestados tienden a confundir la capacitación específica para el puesto de trabajo con el nivel de educación formal alcanzado. De todas maneras, es importante señalar que los funcionarios perciben mayoritariamente que su nivel de capacitación es adecuado para las tareas que deben realizar. Esta percepción de alguna manera inhibe la necesidad de capacitarse como requisito imprescindible para desempeñarse en el cargo.

**Cuadro 94**  
**Nivel de capacitación según nivel de conducción**

Capacitación tareas cotidianas					
Nivel de conducción	Excesiva	Adecuada	Insuficiente	Ns/Nc	Total
Operativo	8.6%	78.2%	13.0%	.2%	100%
Nivel 1	9.2%	76.2%	14.6%		100%
Nivel 2	4.5%	77.9%	17.1%	.5%	100%
Nivel 3	5.3%	88.0%	6.7%		100%
Total	8.4%	78.1%	13.3%	.2%	100%

La percepción del nivel de capacitación no sufre grandes cambios cuando se la analiza según el nivel de conducción. Los funcionarios del nivel de conducción II muestran una mayor tendencia a considerar insuficiente la formación que tienen para desempeñar sus tareas cotidianas, aunque las diferencias son leves en relación al promedio. El Cuadro 94 indica una fuerte congruencia, desde la percepción de los encuestados, entre las exigencias y responsabilidades que enfrentan aquellos que asumen tareas de conducción, y la capacitación que requieren para el desempeño exitoso del mismo.

**Cuadro 95**  
**Necesidad de capacitación según nivel de capacitación**

Necesidad de capacitación para tareas cotidianas				
Capacitación tareas cotidianas	Si	No	Ns/Nc	Total
Excesiva	38.1%	61.9%		100%
Adecuada	44.5%	55.1%	.4%	100%
Insuficiente	79.3%	20.7%		100%
NS/NC	100%			100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

El cuadro 95 indica que la incongruencia señalada más arriba existe, pero es relativa. Si analizamos la relación entre las demandas de capacitación y los niveles de la misma, vemos que de la totalidad de los funcionarios que consideran insuficiente su formación, 80% expresan que necesitan capacitarse para las tareas cotidianas. El problema radica en el 20% restante, que considera insuficiente su capacitación y sin embargo no expresa necesidades de capacitarse. Este 20% parece concentrarse en los sectores de menor calificación de la institución, que son los que a su vez tienen menor nivel educativo. Una hipótesis que se podría avanzar es que los funcionarios no-docentes que trabajan en estos sectores son concientes de su insuficiencia en términos de capacitación y educación formal, pero esta percepción, en lugar de constituir un factor de motivación para participar en los cursos de capacitación, se transforma en un factor de inhibición y de limitación frente a las mínimas exigencias que presenta los cursos de capacitación. Estos elementos deben ser tomados en cuenta en el momento de diseñar las poblaciones objetivo de las políticas de capacitación.

**Cuadro 96**  
**Nivel de capacitación según nivel educativo**

Capacitación tareas cotidianas					
Nivel educativo	Excesiva	Adecuada	Insuficiente	Ns/Nc	Total
Primaria incompleta		100%			100%
Primaria completa	5.4%	81.1%	13.5%		100%
Secundaria UTU incompleta	5.2%	76.1%	18.7%		100%
Secundaria UTU completa	7.4%	74.8%	17.8%		100%
INET-IPA incompleto		85.1%	14.9%		100%
INET-IPA completo		69.0%	31.0%		100%
Universidad incompleta	12.6%	76.5%	9.8%	1.1%	100%
Universidad completa	12.9%	81.3%	5.8%	.1%	100%
Total	8.4%	78.1%	13.3%	.2%	100%

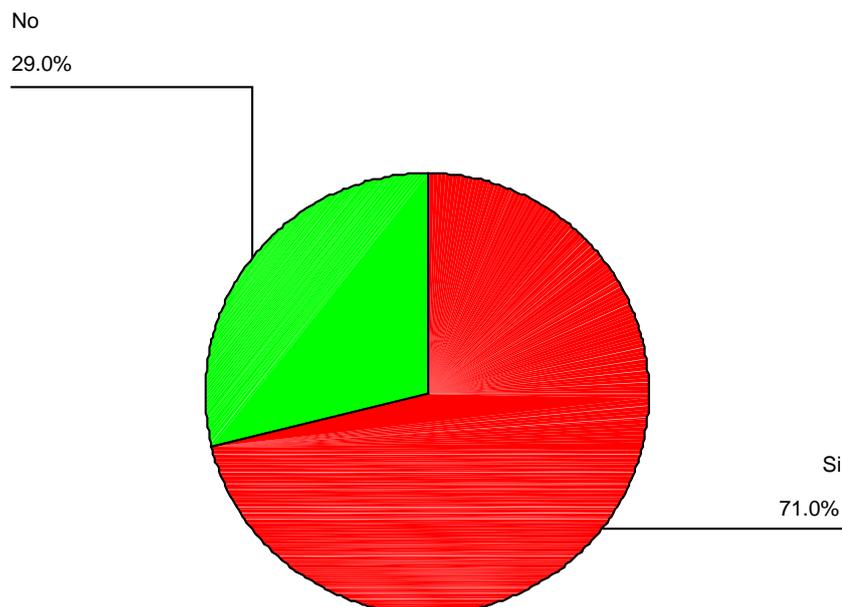
El cuadro 96 muestra que los funcionarios que tienen niveles universitarios son los que más tienden a considerar que su capacitación excede las exigencias que les imponen las tareas cotidianas vinculadas a su puesto de trabajo. Este dato refuerza la hipótesis de la sobre calificación de buena parte de los funcionarios no-docentes que surgía del análisis de los datos del Censo. El cuadro también muestra una débil relación entre bajo nivel educativo y la percepción de tener un nivel de capacitación insuficiente para las tareas. Los sectores que tienen una mayor percepción de insuficiencia en términos de capacitación son los sectores con nivel de educación media o egresados de cursos de IPA o INET, los cuales, a su vez, los que expresan proporcionalmente mayores reservas respecto a su nivel de capacitación.

### **II.3. Participación en los cursos de capacitación.**

La medición de los niveles de participación en los cursos de capacitación que brinda la Universidad de la República de los funcionarios no docentes nos permite visualizar cuales son los sectores que han sido alcanzados por las políticas de capacitación y cuales aún no han recibido este beneficio. Ya habíamos realizado un primer abordaje del tema cuando se procedió a analizar los datos censales,<sup>3</sup> por lo que la información que brinda la encuesta permite actualizar estos datos y aportar nuevos elementos, como son la información que tienen los funcionarios acerca de estos cursos y la evaluación que realizan del nivel y de la pertinencia de los mismos.

<sup>3</sup> Op. cit.

**Cuadro 97**  
**Participación en cursos de capacitación**



Los datos de la encuesta muestran que alrededor de un 70% de los funcionarios no docentes han participado en cursos de capacitación dentro de la Universidad de la República. Por otra parte, si comparamos estos datos con los que arroja el I Censo de Funcionarios no Docentes del año 2.000, encontramos que los porcentajes de participación son mayores. En el Censo del año 2.000, un 50% había participado de los cursos, en tanto para la encuesta, realizada en el año 2003 arroja un 70% de participación. Estas diferencias porcentuales pueden tener varias explicaciones. En primer lugar, es altamente probable que entre el año 2000 y el año 2003 los porcentajes de participación hayan aumentado objetivamente. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que estamos manejando poblaciones diferentes. El Censo releva la información de toda la población de funcionarios no docentes de la Universidad de la República, en tanto en la encuesta relevamos, tal como se explicó más arriba, una muestra estratificada por niveles de conducción. Esto implica la posibilidad de que la muestra tenga sesgos que lleven a una relativa sobre representación de los funcionarios que han participado en los cursos, por lo que la diferencia entre el 50% del Censo y el 70% de la encuestas no es un aumento real en los niveles de participación sino simplemente una tendencia muestral. De todas maneras, las dos interpretaciones no son excluyentes, y las diferencias entre ambos porcentajes parecen indicar que, más allá de los problemas técnicos que pudiera tener la muestra, efectivamente la participación en los cursos de capacitación aumentó entre el año 2000 y el año 2003.

**Cuadro 98**  
**Participación según nivel de conducción**

Participación en cursos dentro de UdelaR			
Nivel de conducción	Si	No	Total
Operativo	67.6%	32.4%	100%
Nivel 1	86.4%	13.6%	100%
Nivel 2	90.5%	9.5%	100%
Nivel 3	77.6%	22.4%	100%
Total	71.0%	29.0%	100%

La participación en los cursos de capacitación es notoriamente superior entre los niveles de conducción altos. Este comportamiento ya había sido señalado cuando se analizó el censo de funcionarios no-docentes, por lo que nos remitimos a lo expresado en esa oportunidad.

**Cuadro 99**  
**Participación según nivel educativo**

Participación en cursos dentro de UdelaR					
Nivel educativo	Censo		Encuesta		Total
	Si	No	Si	No	
Primaria incompleta	19.6%	80.4%	37.6%	62.4%	100%
Primaria completa	36.5%	63.5%	61.4%	38.6%	100%
Secundaria UTU incompleta	49.7%	50.3%	70.7%	29.3%	100%
Secundaria UTU completa	55.7%	44.3%	76.8%	23.2%	100%
INET-IPA incompleto	45.3%	54.7%	50.7%	49.3%	100%
INET-IPA completo	61.1%	38.9%	100 %		100%
Universidad incompleta	53.5%	46.5%	78.4%	21.6%	100%
Universidad completa	68.2%	31.8%	68.2%	31.8%	100%
Total	53.0%	47.0%	71.0%	29.0%	100%

Fuente: Relevamiento sobre aspectos organizativos, capacitación y desarrollo del Personal No-Docente. Unidad de Capacitación y Desarrollo. Montevideo, octubre de 2003  
I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000. Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La participación en los cursos que brinda la UdelaR no experimenta grandes variaciones según el nivel educativo de los funcionarios encuestados, salvo el caso de los que tienen Primaria incompleta, que tienen una participación notoriamente menor en los mismos. Sin duda esta menor participación se debe a las limitaciones obvias que tienen los funcionarios de un nivel educativo muy bajo en relación a las exigencias mínimas de cualquier curso de capacitación. Tal como señalamos más arriba, las limitaciones debidas a los bajos niveles de educación formal operan como factores inhibidores de la participación en los cursos que brinda la UdelaR, más allá de la conciencia que tengan estos funcionarios sobre sus necesidades de capacitación.

**Cuadro 100**  
**Participación según antigüedad**

Participación en cursos de Udelar					
Antigüedad	Censo		Encuesta		Total
	Si	No	Si	No	
2 años o menos	27.9%	72.1%	36.0%	64.0%	100%
3 a 10 años	61.6%	38.4%	71.7%	28.3%	100%
11 a 20 años	52.1%	47.9%	75.8%	24.2%	100%
21 a 30 años	52.6%	47.4%	70.0%	30.0%	100%
31 años y más	52.4%	47.6%	69.3%	30.7%	100%
Total	53.8%	46.2%	71.0%	29.0%	100%

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

I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000. Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

El cuadro 100 muestra los niveles de participación en los cursos de capacitación interna de los funcionarios no-docentes según su antigüedad, comparando los datos que surgen de la encuesta con los que se procesaron en el Censo realizado a los funcionarios no-docentes en el año 2.000. Del análisis de ambas fuentes de datos se deduce que la antigüedad no establece grandes diferencias en los niveles de participación de los funcionarios. La variación más importante se da en los que tienen menos de 2 años de antigüedad, los que, por razones de su corta estadía en la institución, aún no han accedido a cursos de capacitación. En este sentido, los datos de la encuesta confirman las conclusiones que se establecieron en el análisis de los datos censales realizado en aquella oportunidad.

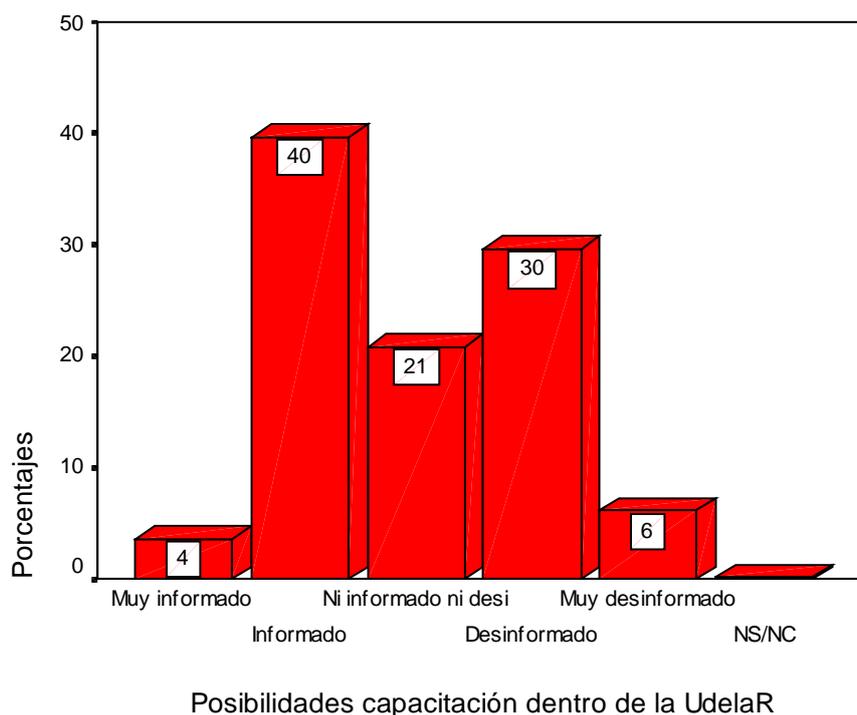
**Cuadro 101**  
**Participación según nivel de capacitación**

Participación en cursos dentro de UdelaR			
Capacitación tareas cotidianas	Si	No	Total
Excesiva	65.2%	34.8%	100%
Adecuada	70.2%	29.8%	100%
Insuficiente	78.8%	21.2%	100%
NS/NC	100%		100%
Total	71.0%	29.0%	100%

La participación en los cursos que brinda la institución está estrechamente ligada a la percepción que tienen los trabajadores acerca de su nivel de capacitación para resolver las tareas cotidianas. Los funcionarios que consideran que su capacitación es insuficiente participan más en términos relativos que aquellos que consideran que la

misma es excesiva. Si bien la relación puede parecer obvia, está indicando una alta congruencia entre la percepción que tienen los funcionarios no-docentes acerca de su propia formación y las acciones concretas que desarrollan para superar esta deficiencia. De todas maneras, confirmando lo que decíamos cuando analizamos el cuadro 101, existe un sector de trabajadores que representa alrededor un 20% de la población total que perciben su formación como insuficiente pero no participan en los cursos ni sienten la necesidad de capacitarse.

**Cuadro 102**  
**Nivel de información**



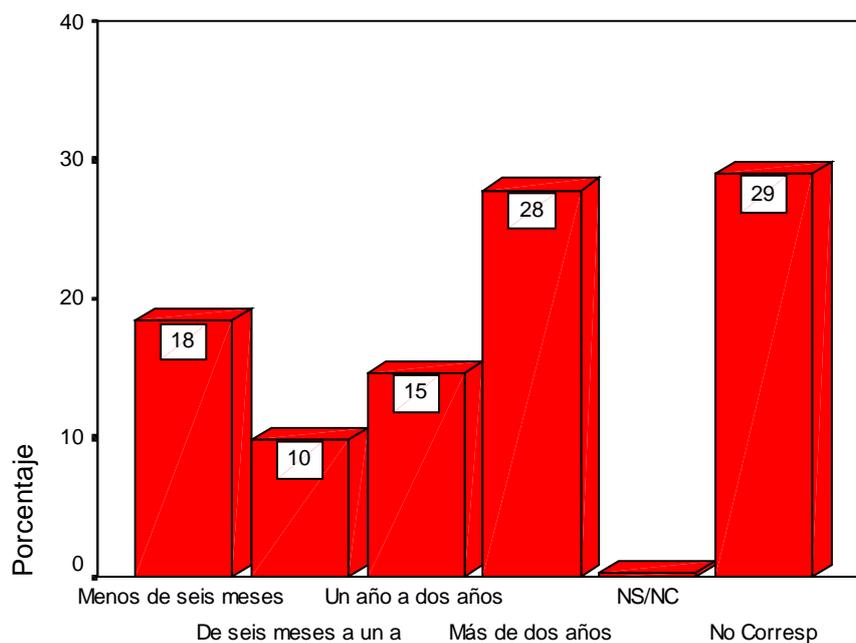
Los resultados de la encuesta revelan que sólo alrededor de un 45% de los funcionarios no-docentes cuentan con información y conocimiento acerca de las posibilidades de capacitación que brinda la institución. El 20% de los funcionarios tienen dudas acerca de la información, en tanto un 35% declaran abiertamente que no están informados acerca de sus posibilidades. Los datos parecen mostrar que el nivel de difusión de los cursos de capacitación no es muy alta, lo que plantea desafíos concretos en términos de políticas de capacitación a nivel institucional. Estos datos parecen contradictorios con el cuadro anterior (97), en el cual se muestra que más del 70% de los funcionarios ha participado en cursos de capacitación. Esta aparente contradicción se puede entender si pensamos que lo que los funcionarios consideran que falta es una adecuada información acerca de la variedad y contenido de los mismos, y de las posibilidades de capacitarse a futuro, más allá de formación que ya han recibido.

**Cuadro 103**  
**Nivel de información según nivel de conducción**

Posibilidades capacitación dentro de la UdelaR							
Nivel de conducción	Muy informado	Informado	Más o menos	Desinformado	Muy desinformado	Ns/Nc	Total
Operativo	2.6%	38.5%	20.8%	31.4%	6.5%	.2%	100%
Nivel 1	6.2%	43.3%	22.8%	22.8%	4.9%		100%
Nivel 2	8.5%	50.8%	15.6%	21.6%	3.5%		100%
Nivel 3	18.4%	44.7%	22.4%	13.2%	1.3%		100%
Total	3.6%	39.7%	20.8%	29.6%	6.1%	.2%	100%

Los niveles de información acerca de las posibilidades que brindan los cursos de capacitación aumentan en relación directa con el nivel jerárquico de los encuestados. Los sectores más desinformados, en términos relativos, son los sectores operativos, en tanto los más informados son los de nivel de conducción III. Estos datos parecen obedecer a que las políticas de capacitación de los últimos tiempos se centraron fundamentalmente en los niveles de conducción más altos, pero de todas maneras es un dato a tener en cuenta en el momento de definir estrategias de difusión de los cursos de capacitación. En términos de información, el cuadro 18 muestra una realidad claramente segmentada entre los niveles operativos, por un lado, que cuentan con menores niveles de información, y los sectores jerárquicos, que tienen un mejor acceso a este tipo de información.

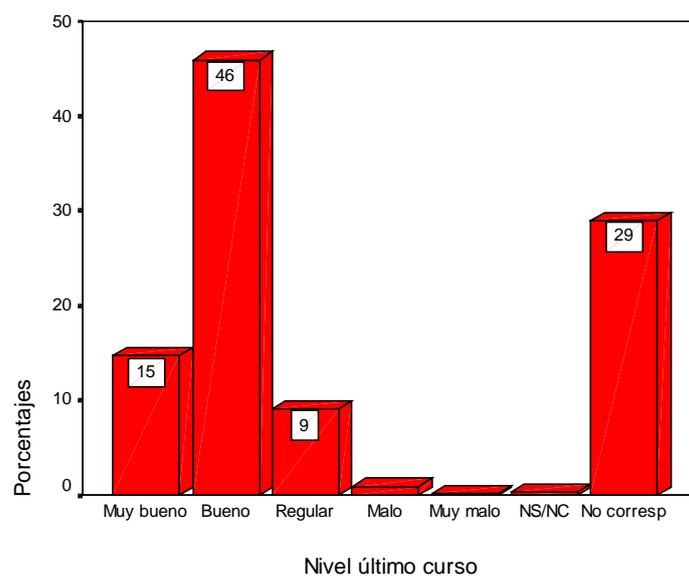
**Cuadro 104**  
**Período de participación**



Cuanto tiempo hace que participó en último curso

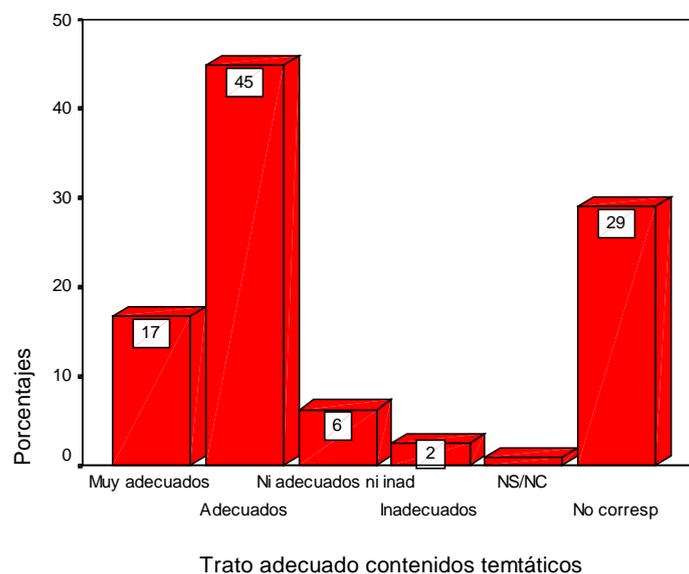
El cuadro 104 parece reforzar la hipótesis de que, más allá de los problemas muestrales que señalamos más arriba, la participación en los cursos de capacitación aumentó del año 2000 al año 2003. Más de un 40% de los funcionarios no-docentes participaron en cursos de capacitación en un período anterior a los dos años, lo que parece mostrar una cobertura muy amplia y muy reciente en términos de capacitación. Por otro lado, la participación reciente de un conjunto tan amplio de funcionarios en los cursos de capacitación le da vigencia a la encuesta que estamos analizando, en la medida en que permite actualizar las cifras de participación que surgían del análisis del Censo del año 2000.

**Cuadro 105**  
**Nivel del curso**



La evaluación que realizan los funcionarios no docentes de la calidad de los cursos en los que participaron es altamente positiva. Sólo un 9% califica de regular el nivel de los, mismos, en tanto menos del 1% lo califica de malo o muy malo.

**Cuadro 106**  
**Contenidos temáticos**

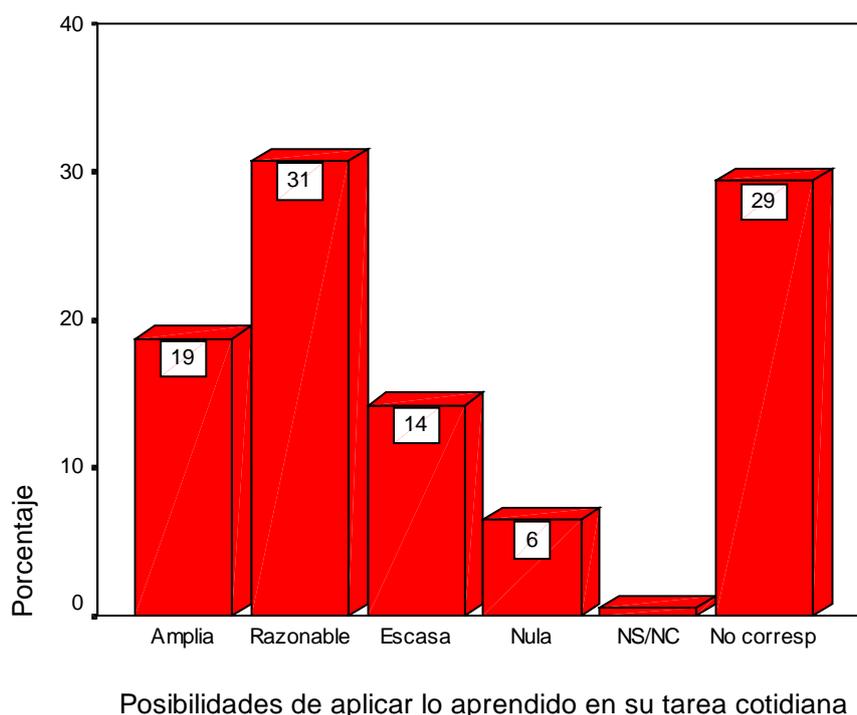


Lo mismo ocurre con la percepción que tienen los funcionarios acerca de la manera en que los docentes trataron y desarrollaron los contenidos temáticos de los cursos, aunque los porcentajes no son tan positivos como en la pregunta anterior. Esta diferencia parece reflejar que, en algunos casos, los contenidos temáticos no eran lo que los participantes requerían, más allá de que el nivel del curso sea bueno o muy bueno.

## II.4. Capacitación y desempeño laboral

El análisis de la participación de los funcionarios en los cursos nos permite analizar el alcance que ha tenido determinada política de capacitación. Una segunda dimensión, no menos importante, de estas políticas, es analizar que relación existe entre la formación recibida y el desempeño concreto de los trabajadores en su puesto de trabajo. Este abordaje será hecho, como los anteriores, desde la perspectiva subjetiva de los trabajadores, midiendo la relación que ellos mismos establecen entre lo que aprendieron en los cursos de capacitación y las posibilidades que tuvieron de aplicarlo.

**Cuadro 107**  
**Posibilidades de aplicación**



El cuadro 107 muestra la percepción que tienen los trabajadores del nivel de ajuste entre la capacitación recibida y las exigencias concretas de los puestos de trabajo. En líneas generales, parece haber congruencia entre lo que se aprende en los cursos y sus posibilidades de aplicarlo en las tareas cotidianas. Alrededor de un 80% de los funcionarios no docentes consideran que pueden aplicar de manera amplia o razonable lo que aprendieron en los cursos. De todas maneras, un 14% de los funcionarios consideran que tienen escasas posibilidades de aplicar lo aprendido, y un 6,5% piensa que no tiene ninguna posibilidad de hacerlo.

**Cuadro 108**  
**Posibilidades de aplicación según nivel de conducción**

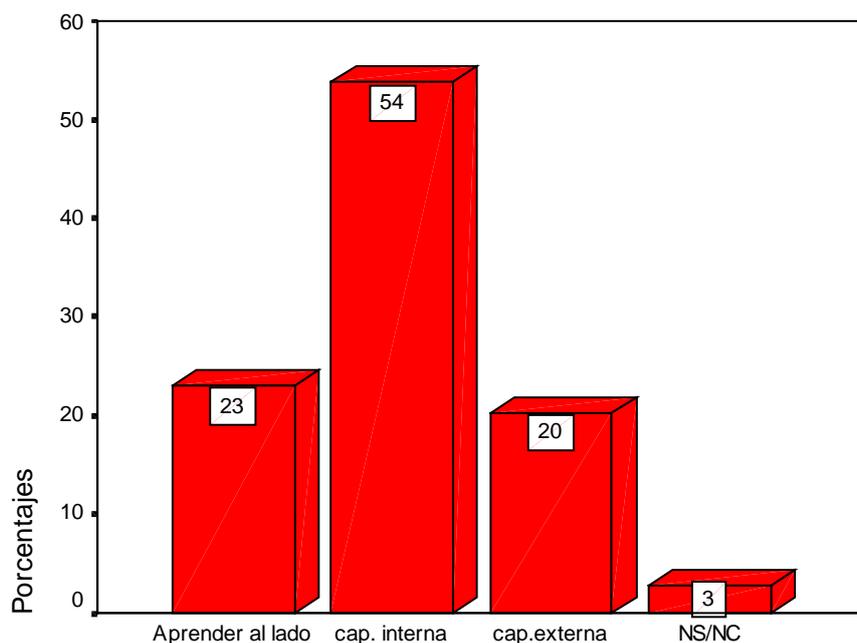
Posibilidades de aplicación					
Nivel de conducción	Amplia	Razonable	Escasa	Nula	Total
Operativo	17.9%	29.7%	12.6%	6.5%	100%
Nivel 1	22.1%	32.0%	23.1%	8.2%	100%
Nivel 2	23.6%	45.2%	18.1%	2.0%	100%
Nivel 3	21.1%	36.8%	17.1%	2.6%	100%
Total	18.7%	30.7%	14.2%	6.5%	100%

Si analizamos el nivel de ajuste entre lo aprendido en los cursos y sus posibilidades de aplicación concreta según los diferentes niveles de conducción, encontramos una realidad bastante compleja. Los niveles de desajuste parecen ser levemente superiores en el nivel de conducción I, entre los cuales un 23% considera que tiene escasas posibilidades de aplicar lo aprendido, en tanto un 8% piensa que no tiene ninguna posibilidad. Ambas categorías sumadas llegan a un 31% aproximadamente, lo que supera el promedio global. Los restantes niveles de conducción tienen resultados similares al promedio, si bien los niveles de conducción 2 y 3 parecen considerar que sus posibilidades de aplicar lo aprendido son más amplias o razonables que el promedio. En síntesis, los niveles de desajuste parecen ser levemente mayores en el nivel de conducción I, en tanto los niveles de conducción 2 y 3 tienen un ajuste mejor que el promedio. El nivel operativo, en tanto, muestra un nivel de ajuste igual al promedio de la institución, situación lógica si se piensa que numéricamente son los que más aportan a la muestra.

## **II.5. Valoración de los cursos de capacitación.**

La siguiente variable que analizaremos es la valoración que los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República le dan a los cursos de capacitación interna en términos de su formación para el desempeño de las tareas. La capacitación interna es uno de los posibles mecanismos de formación, junto a la capacitación externa, la realización de estudios formales en los ámbitos correspondientes y el aprendizaje informal en el trato con los compañeros de trabajo. Esta última modalidad es un tipo de capacitación muy extendida en realidad laboral de nuestro país, tanto en la rama industrial como en la rama de servicios.

**Cuadro 109**  
**Mecanismos de capacitación**



Mecanismo mas apropiado, capacitación a futuro

El cuadro 109 nos da un panorama acerca de la opinión que tienen los funcionarios no docentes de los mecanismos más apropiados para formarse. Un 50% de los mismos considera que los cursos de capacitación interna son los más adecuados para capacitarse para futuras tareas, en tanto un 20,3% considera mejor la capacitación externa y un 23% considera que la mejor manera de capacitarse es el aprendizaje a través del contacto e intercambio con compañeros de trabajo que tengan conocimiento y experiencia en la tarea. Estos datos indican que los cursos de capacitación interna tienen una amplia valoración y aceptación dentro de la institución como mecanismo de capacitación, pero compiten con otras posibilidades de capacitarse.

**Cuadro 110**  
**Mecanismos de capacitación según nivel de conducción**

Mecanismo más apropiado					
Nivel de conducción	Aprender al lado del compañero que conozca la tarea	Realizar cursos de capacitación interna	Realizar cursos de capacitación externa	Ns/Nc	Total
Operativo	24.2%	54.6%	18.9%	2.2%	100%
Nivel 1	19.2%	50.2%	25.7%	4.9%	100%
Nivel 2	13.1%	51.3%	29.6%	6.0%	100%
Nivel 3	17.3%	48.0%	26.7%	8.0%	100%
Total	23.1%	53.8%	20.3%	2.8%	100%

La valoración de los cursos de capacitación no sufre grandes variaciones cuando la analizamos según los diferentes niveles de conducción. Paradójicamente, los cursos de capacitación interna son más valorados, aunque con diferencias muy tenues, entre

los niveles operativos que entre los que ocupan cargos jerárquicos, cuando fueron estos últimos sectores, según vimos más arriba, los destinatarios privilegiados de las políticas de capacitación y de las estrategias de difusión de las mismas. Por el contrario, los niveles de dirección parecen valorar más que los niveles operativos los cursos de capacitación externa, aunque aquí también las diferencias son leves. Los niveles de conducción también valoran menos que los niveles operativos el aprendizaje informal junto a compañeros de trabajo, aunque de todas maneras no es un tipo de aprendizaje que se descarte a nivel de las jerarquías.

**Cuadro 111**  
**Mecanismos de capacitación según antigüedad**

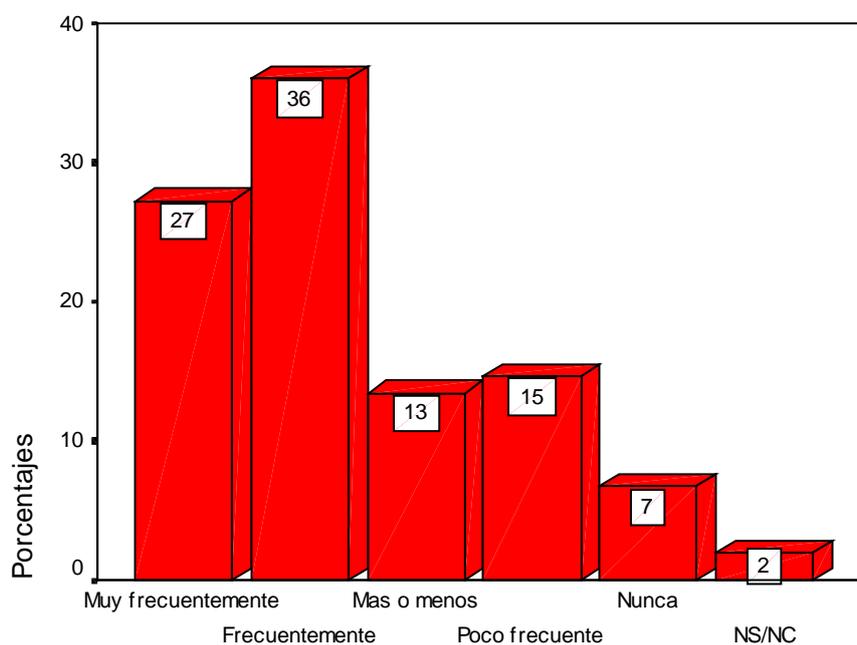
Mecanismo más apropiado					
Antigüedad	Aprender al lado del compañero que conozca la tarea	Realizar cursos de capacitación interna	Realizar cursos de capacitación externa	Ns/Nc	Total
2 años o menos	25.9%	68.0%	.5%	5.6%	100%
3 a 10 años	19.9%	58.1%	19.3%	2.7%	100%
11 a 20 años	23.3%	53.8%	21.7%	1.2%	100%
21 a 30 años	24.1%	47.7%	23.2%	4.9%	100%
31 años y más	31.6%	44.4%	21.2%	2.8%	100%
Total	23.0%	53.8%	20.3%	2.8%	100%

La valoración de los cursos de capacitación interna no experimenta grandes cambios de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República encuestados. Existe una leve tendencia a valorar más los cursos de capacitación interna entre los que tienen menos antigüedad, en tanto esa valoración va descendiendo en la medida en que aumenta la antigüedad. Por el contrario, los cursos de capacitación externa parecen ser más valorados cuanto más antigüedad tiene el funcionario en la institución, aunque esta relación es muy tenue.

## II. 6. El conocimiento colectivo

La transmisión de los conocimientos en las tareas cotidianas conforma un nivel de conocimiento colectivo invisible, que permite suplir las carencias o insuficiencias del conocimiento individual. Es un indicador del nivel de confianza y de horizontalidad que existe en las relaciones de trabajo, así como permite medir, a contrario sensu, los niveles de lucha por la apropiación del conocimiento que pueden existir en un área o grupo de trabajo. Estos componentes se miden a través de la posibilidad que tiene cada funcionario de consultar a sus compañeros de trabajo en caso de desconocer algún aspecto de su trabajo cotidiano. Si estas posibilidades son bajas, podemos pensar las relaciones de trabajo están marcadas por la desconfianza y la competencia por la apropiación del conocimiento. En estos casos, cada trabajador debe resolver sus tareas de acuerdo a su conocimiento individual, sin posibilidad de recurrir al conocimiento colectivo que posee el grupo de trabajo. Por el contrario, si los trabajadores tienen frecuentes posibilidades de consultar a sus compañeros en caso de tener dificultades para resolver las tareas cotidianas, podemos inferir, de manera indirecta, que las relaciones de trabajo están marcadas por altos niveles de confianza y de cooperación, las que permiten construir un nivel de conocimiento colectivo que permite suplir las insuficiencias o carencias de la capacitación individual.

**Cuadro 112**  
**Apoyo de compañeros**



Recurre a sus compañeros de trabajo

Con la información que proporciona el cuadro 112 podemos analizar la transmisión de conocimientos que se verifican entre los trabajadores en un mismo sector de trabajo. El mismo muestra que más del 60% de los funcionarios no-docentes encuestados consideran que pueden recurrir de manera frecuente o muy frecuente al apoyo de sus compañeros, en caso de dificultades con la tarea, lo que marca un nivel de conformación del saber colectivo relativamente alto. Sin embargo, parece más importante, en términos de políticas de capacitación, conocer en qué sectores o lugares de trabajo ese conocimiento colectivo es menor, en la medida en que se supone que en estos casos, las necesidades de capacitación individual son mayores.

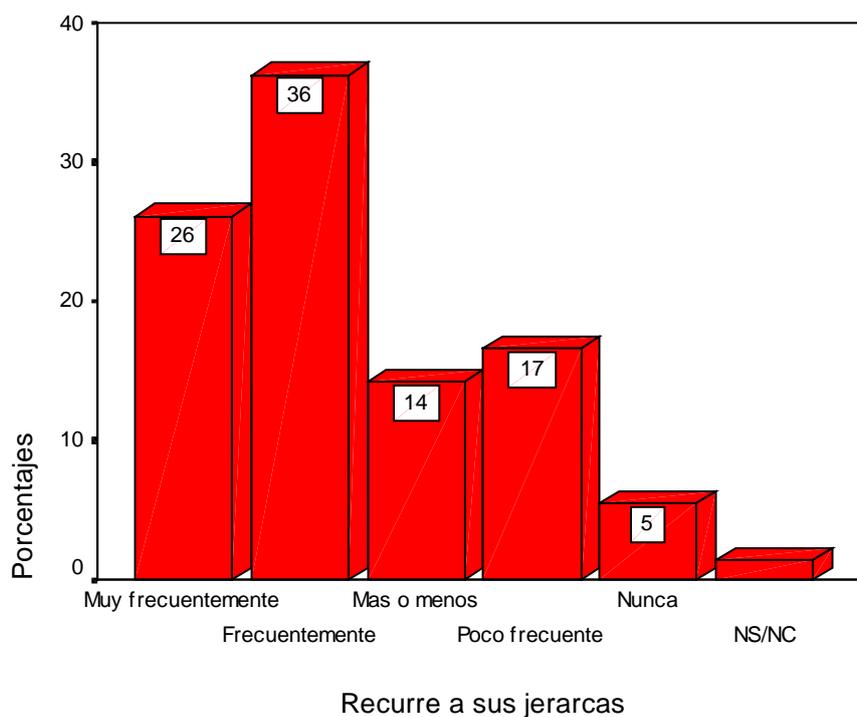
**Cuadro 113**  
**Apoyo de compañeros según nivel de conducción**

Apoyo compañeros				
Nivel de conducción	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	63.9%	34.0%	2.0%	100%
Nivel 1	57.7%	40.7%	1.6%	100%
Nivel 2	64.0%	34.5%	1.5%	100%
Nivel 3	68.4%	31.6%		100%
Total	63.2%	34.8%	1.9%	100%

En los puestos de dirección, la relación vertical de autoridad puede ser un obstáculo para establecer relaciones de confianza y cooperación entre el nivel jerárquico y el conjunto de los trabajadores, en la medida en que la misma está pautada por la distancia y la asimetría de poder. Sin embargo, los resultados del cuadro 113 parecen

indicar que la verticalidad del mando no parece afectar la confianza y la cooperación entre jerarquías y niveles operativos. Salvo en el nivel de conducción I, en el cual disminuye levemente la posibilidad de recurrir al apoyo de los compañeros, no encontramos diferencias significativas entre los niveles operativos y los niveles de conducción.

**Cuadro 114**  
**Apoyo de jefes**



Además de poder recurrir al conocimiento de los compañeros de trabajo, una segunda dimensión del conocimiento colectivo es la posibilidad de recurrir al conocimiento que tienen los superiores jerárquicos en caso de dificultades para resolver las tareas. Esta variable no sólo es un indicador de conocimiento colectivo, sino que pauta también las relaciones de confianza que se pueden establecer entre los niveles jerárquicos y sus subordinados. Esa confianza es, a su vez, un componente de construcción de legitimidad en las relaciones de poder que se establecen en la institución.

El cuadro 114 indica que, al igual que con los compañeros de trabajo, más de un 60% de los funcionarios no-docentes encuestados puede recurrir al conocimiento de sus superiores jerárquicos en caso de desconocer aspectos de su tarea, lo que marca, en líneas generales, un nivel de legitimidad y confianza relativamente alto a nivel institucional.

**Cuadro 115**  
**Apoyo de jercarcas según nivel de conducción**

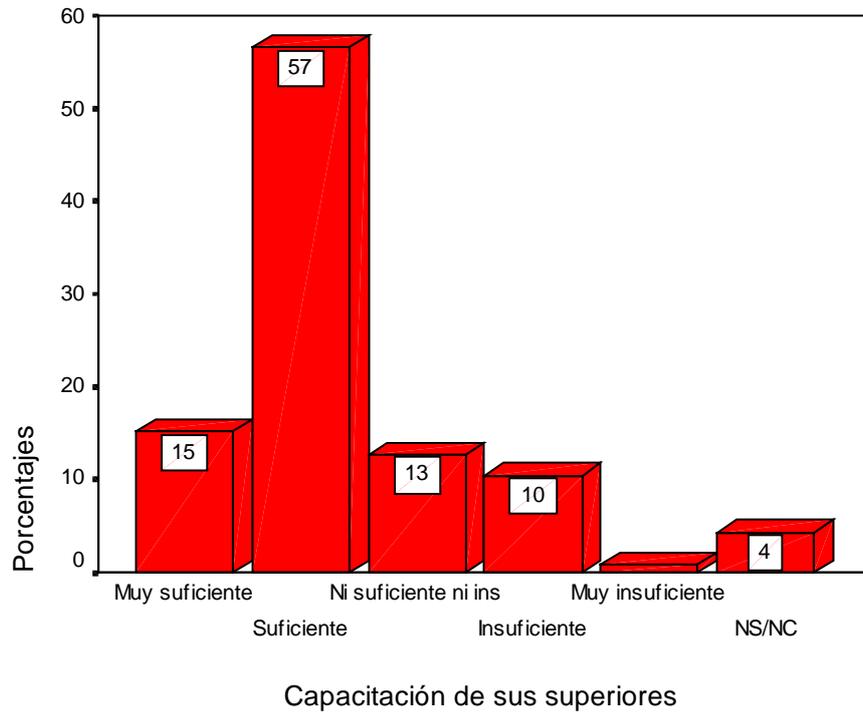
Apoyo jercarcas				
Nivel de conducción	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	63.1%	35.6%	1.2%	100%
Nivel 1	60.3%	38.7%	1.0%	100%
Nivel 2	51.3%	44.7%	4.0%	100%
Nivel 3	66.7%	25.3%	8.0%	100%
Total	62.4%	36.2%	1.4%	100%

En los niveles operativos, las posibilidades de recurrir al conocimiento de sus superiores marcan las tendencias del promedio, que como dijimos, muestran niveles de confianza relativamente altos. Las dificultades mayores parecen encontrarse en los niveles de conducción 2, que tienen mayores dificultades que el promedio para obtener el apoyo de sus jercarcas. Si la organización jerárquica de la Universidad estuviera estructurada de manera perfecta en términos de lógica funcional, podríamos decir que los datos marcan dificultades de relacionamiento entre los niveles de conducción 2 y 3. Pero la estructura real de la Universidad no coincide con la estructura lógica, en la medida en que, en numerosos sectores, debido a la complejidad de la misma, los niveles de conducción 2 no tienen un superior directo de nivel 3. En estos casos, las autoridades jerárquicas superiores no forman parte de la estructura burocrática de los funcionarios no-docentes, sino que se constituyen con los funcionarios docentes y autoridades electas de la Universidad de la República (Decanos, Consejos, Comisiones, etc.) Lo mismo ocurre con los niveles de conducción 3, que tienen como referencia jerárquica a funcionarios docentes o a autoridades electas. En todo caso, los datos muestran que los niveles de conducción 3 cuentan con más apoyo de la estructura general de la institución que los niveles de conducción 2.

## **II.7. Capacitación y autoridad.**

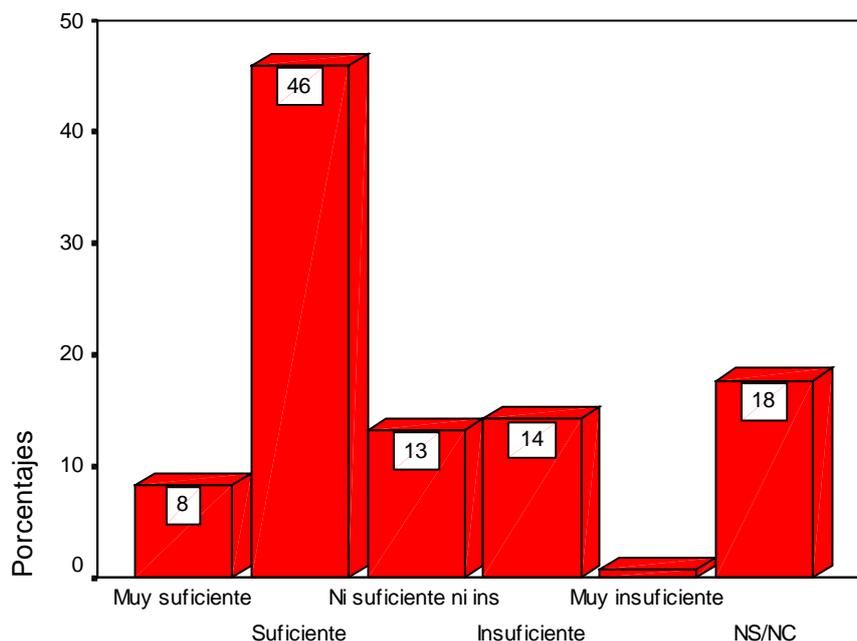
Un aspecto importante de las relaciones de trabajo es la percepción que los funcionarios tienen respecto a la capacitación de sus jefes o superiores jerárquicos. Esta percepción es otra dimensión, además de las analizadas con anterioridad, que mide el nivel de legitimidad que tienen la estructura de poder formal dentro de la institución. En la medida en que los trabajadores consideran que sus superiores tienen la capacitación requerida para los cargos de dirección que ocupan, más posibilidades existen de que las órdenes o directivas que se transmiten de manera vertical sean respetadas y cumplidas por los mismos de manera espontánea y directa.

**Cuadro 116**  
**Capacitación de los**  
**niveles superiores**



El cuadro 116 muestra que más del 70% de los funcionarios considera que sus superiores jerárquicos tienen niveles de capacitación suficientes o muy suficientes para el desempeño de sus cargos. Un 12% de los funcionarios tiene dudas al respecto, en tanto sólo un 11% de los funcionarios considera que la capacitación de sus superiores es notoriamente insuficiente. En este plano, la estructura de autoridad parece gozar de niveles de legitimidad relativamente altos en términos de su capacidad para ejercer sus funciones.

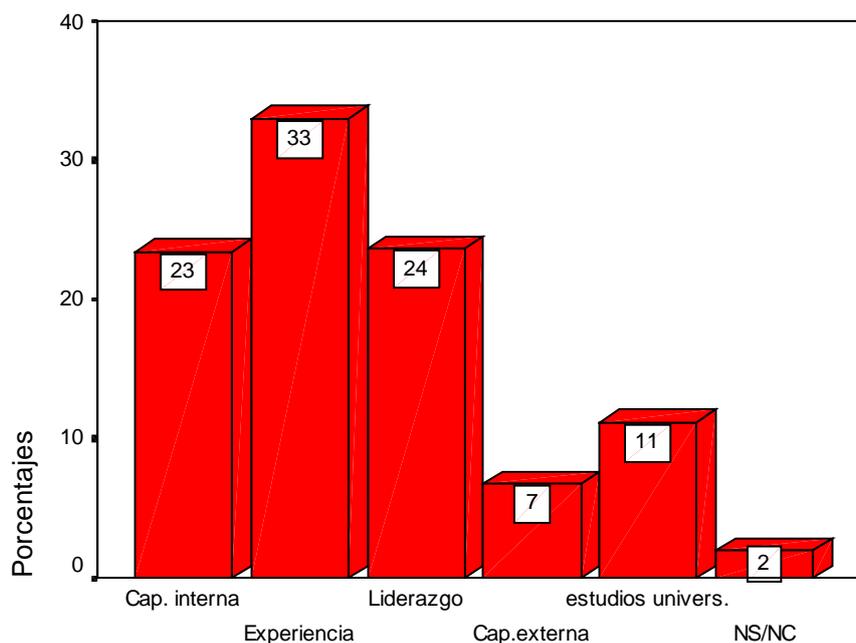
**Cuadro 117**  
**Nivel de capacitación**  
**de los subalternos**



Capacitación subalternos para el desempeño de tareas cotidianas

Si analizamos la contracara de esta variable, es decir, la opinión que tienen las jerarquías de los niveles de capacitación de sus subalternos, también encontramos que más del 50% de los superiores jerárquicos considera que sus subalternos tienen suficiente capacitación para el desempeño de sus tareas cotidianas. Sólo un 15% considera insuficiente la capacitación de sus trabajadores subordinados, en tanto un 13% mantiene dudas o reservas en cuanto al nivel de la misma. La información que nos brinda el cuadro 117 nos permite decir que la percepción que tienen los niveles jerárquicos de la capacitación de sus subalternos es en términos generales muy positiva. Por otro lado, sería interesante intentar detectar cual es el sector en el cual esta percepción es relativamente más negativa, porque está indicando un área posible de focalización de políticas de capacitación.

**Cuadro 118**  
**Capacitación para cargos directivos**



**Capacitación para cargos directivos**

También resulta interesante analizar el papel que los funcionarios no-docentes le asignan a la capacitación para el acceso a cargos de responsabilidad o de dirección. Cuando se le pregunta a los funcionarios cuales son los requisitos que consideran necesarios para acceder a cargos de dirección o de responsabilidad, los criterios parecen ser bastante disímiles. Mientras que el 33% de los funcionarios considera que la experiencia en la institución es el requisito básico para acceder a cargos de dirección, 23% considera que la capacidad de liderazgo es central, en tanto sólo un 23% piensa que la capacitación interna es una condición para el acceso a los mismos. Por otro lado, cerca de un 18% de los funcionarios considera que los estudios universitarios o la capacitación externa es la condición más importante para alcanzar los niveles superiores de la estructura burocrática.

Estos datos marcan la existencia de diferentes criterios de legitimidad dentro de la institución: la antigüedad, el carisma personal y la capacitación formal parecen ser fuentes de legitimidad en pugna y en discusión en lo que se refiere a la estructura de poder interno dentro de la institución. En este plano, la capacitación no tiene por sí sola la suficiente legitimidad como para justificar el acceso a cargos de responsabilidad y dirección. Resulta significativo, a su vez, que el requisito más valorado sea la experiencia, cuando el análisis de los datos del censo mostró que la estructura burocrática de la Universidad de la República era fundamentalmente meritocrática, en la medida en que la antigüedad en el cargo no era un factor relevante para acceder a los cargos de dirección. Parece existir, entre los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República, más allá de la estructura objetiva de recompensas, una valoración de la antigüedad que los acerca a los modelos de organización del trabajo propios del servicio público, en el cual la antigüedad es, en líneas generales, el criterio de promoción predominante.

**Cuadro 119**  
**Capacitación para cargos directivos según nivel de conducción**

Necesario para ocupar cargos directivos							
Nivel de conducción	Realizar previamente un curso de capacitación interna	Tener una larga experiencia en la institución	Tener capacidad de liderazgo	Realizar previamente un curso de capacitación externa	Tener estudios universitarios	Ns/Nc	Total
Operativo	23.8%	33.0%	22.8%	6.7%	11.8%	1.8%	100%
Nivel 1	24.8%	35.0%	25.1%	6.9%	5.9%	2.3%	100%
Nivel 2	17.2%	27.8%	31.8%	8.6%	12.1%	2.5%	100%
Nivel 3	7.9%	31.6%	35.5%	3.9%	15.8%	5.3%	100%
Total	23.4%	33.0%	23.6%	6.8%	11.2%	2.0%	100%

Estos diferentes criterios de legitimidad atraviesan los distintos niveles de conducción de la institución. Resulta importante marcar que la valoración de los cursos de capacitación interna como requisito de ascenso funcional tiende a disminuir cuando más se sube en la escala jerárquica. Los que valoran menos los cursos de capacitación interna son los funcionarios de nivel de conducción III, en tanto los niveles operativos y el nivel de conducción I mantienen las tendencias del promedio de la institución. Por el contrario, la capacidad de liderazgo tiende a ser más apreciada cuanto mayor es el nivel jerárquico del encuestado. Los estudios universitarios son también más valorados entre los niveles de conducción superiores.

**Cuadro 120**  
**Capacitación para cargos directivos según nivel educativo**

Necesario para ocupar cargos directivos							
Nivel educativo	Realizar previamente un curso de capacitación interna	Tener una larga experiencia en la institución	Tener capacidad de liderazgo	Realizar previamente un curso de capacitación externa	Tener estudios universitarios	Ns/Nc	Total
Primaria incompleta	8.6%	55.9%		8.6%	26.9%		100%
Primaria completa	32.9%	37.1%	7.2%	7.6%	12.0%	3.4%	100%
Sec. UTU incompleta	25.3%	39.6%	16.7%	7.3%	9.2%	1.9%	100%
Secundaria UTU completa	23.8%	39.3%	20.9%	6.4%	7.5%	2.0%	100%
INET-IPA incompleto	40.3%	17.9%	26.9%	3.0%	11.9%		100%
INET-IPA completo	41.9%	30.2%	23.3%	4.7%			100%
Universidad incompleta	31.5%	28.2%	23.9%	4.8%	10.1%	1.6%	100%
Universidad completa	11.3%	20.5%	42.2%	7.6%	16.2%	2.2%	100%
Total	23.4%	33.0%	23.6%	6.8%	11.2%	2.0%	100%

Si analizamos la percepción que tienen los funcionarios no docentes acerca de los criterios más adecuados para acceder a cargos directivos, según el nivel educativo de los encuestados, encontramos que los que menos valoran los cursos de capacitación como criterio de ascenso son los que tienen Universidad completa, aunque de todas

maneras en esta variable existe una leve tendencia a asociar aumento de nivel educativo con mayor valoración de los cursos de capacitación externa.

La experiencia es más valorada entre los que tienen nivel educativo más bajo, en tanto su valoración tiende a disminuir levemente en los niveles educativos más altos. Por otra parte, coincidiendo con lo que veíamos, la capacidad de liderazgo es altamente valorado entre los que tienen Universidad completa, así como el hecho de tener estudios universitarios.

Si intentamos realizar una interpretación global de los datos que arrojan los cuadros anteriores, podemos decir que los mismos indican que los sectores más calificados y de mayor nivel educativo tienden a valorar más la capacidad de liderazgo, como capacidad general y difusa, que la capacitación específica, como requisitos para el acceso a los niveles de dirección. La experiencia parece ser, en líneas generales, más valorada por los sectores menos calificados y de menor nivel educativo, en tanto la capacitación que brindan los cursos internos parece más valorada por los sectores administrativo y de oficio, con niveles educativos intermedios.

**Cuadro 121**  
**Capacitación para cargos directivos según antigüedad**

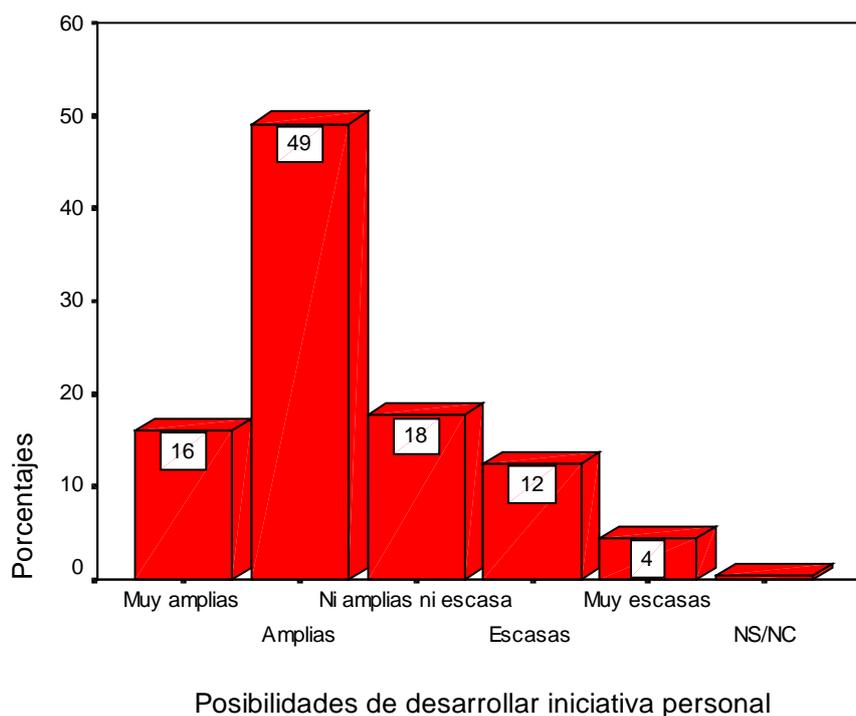
Necesario para ocupar cargos directivos							
Antigüedad	Realizar previamente un curso de capacitación interna	Tener una larga experiencia en la institución	Tener capacidad de liderazgo	Realizar previamente un curso de capacitación externa	Tener estudios universitarios	Ns/Nc	Total
2 años o menos	4.1%	42.6%	31.5%	4.1%	17.8%		100%
3 a 10 años	27.5%	23.5%	27.3%	6.6%	13.4%	1.6%	100%
11 a 20 años	26.6%	34.0%	18.9%	7.4%	10.0%	3.0%	100%
21 a 30 años	19.3%	40.9%	22.0%	6.4%	9.7%	1.8%	100%
31 años y más	14.0%	43.3%	27.8%	7.9%	6.5%	.6%	100%
Total	23.4%	33.0%	23.6%	6.8%	11.2%	2.0%	100%

El cuadro 121 indica como se distribuyen los criterios de legitimidad según la antigüedad de los funcionarios no-docentes. La valoración de los cursos de capacitación interna como requisito para acceder a niveles jerárquicos superiores tiende a disminuir en relación directa con la antigüedad de los funcionarios encuestados, en tanto la experiencia tiende a aumentar también en relación directa con la misma. Por otro lado, la percepción de la necesidad de poseer estudios universitarios tiende a descender cuanto mayor es la antigüedad. Los restantes criterios no tienen una relación estadística con la antigüedad. En resumen, podemos decir que a mayor antigüedad (con la excepción de los recién ingresados) se valora más, como criterio para ascender, la experiencia, en tanto se valora menos la capacitación interna y los estudios formales.

## II.8. Capacitación y organización del trabajo.

Una dimensión del trabajo fuertemente vinculada con la capacitación es la mayor o menor posibilidad que tienen los trabajadores de desarrollar su iniciativa personal. En líneas generales, podemos decir que cuanto más amplia es la autonomía del trabajador, más motivación e interés pondrá en la tarea, lo que se traduce a su vez en una mayor demanda de capacitación. Por otra parte, los niveles de autonomía de los trabajadores dependen, en buena medida, del tipo de organización del trabajo que se implemente en la institución. Sin entrar en un desarrollo extenso del tema, podemos decir que el modelo taylorista fordista de organización del trabajo industrial, incorporado al sector de servicios a través de los estudios realizados por Fayol, tienden a limitar la autonomía del trabajador. Este modelo parte de la premisa de que el trabajador sólo debe desarrollar un conjunto de operaciones previamente definidas y sistematizadas por la dirección de la empresa o servicio, sin espacio para el desarrollo de su iniciativa individual.

**Cuadro 122**  
**Autonomía individual**



El cuadro 122 muestra que la organización del trabajo de la Universidad se aparta bastante del modelo presentado más arriba, en la medida que permite el desarrollo de la iniciativa personal en un conjunto importante de trabajadores. El 75% de los funcionarios no docentes encuestados consideran que tienen posibilidades amplias o muy amplias de desarrollar su capacidad de decisión, en tanto sólo el 15% considera que sus posibilidades son escasas o nulas.

**Cuadro 123**  
**Autonomía individual según nivel de conducción**

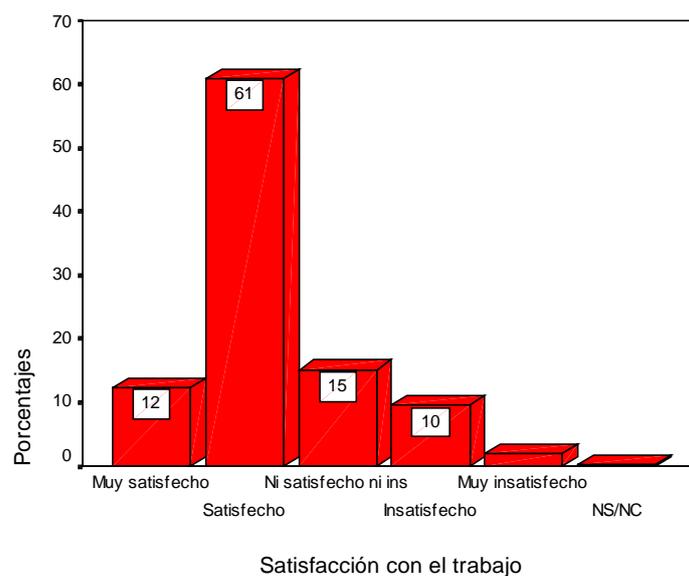
Posibilidades de desarrollar iniciativa individual				
Nivel de conducción	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	64.8%	34.8%	.4%	100%
Nivel 1	65.1%	34.6%	.3%	100%
Nivel 2	64.3%	35.7%		100%
Nivel 3	88.2%	11.8%		100%
Total	65.1%	34.5%	.4%	100%

Estas posibilidades aumentan notoriamente en el nivel de conducción más alto, el que, por su posición en la estructura, no está constreñido por las decisiones o por las órdenes de los niveles superiores. De todas maneras, en los niveles operativos, cerca del 65% de los funcionarios consideran que tienen posibilidades de desarrollo de su iniciativa y decisión individual.

## **II.9. Capacitación y satisfacción en el trabajo**

Si bien la literatura especializada nos previene sobre las dificultades que se presentan a la hora de medir la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva subjetiva de los trabajadores, constituye un dato relevante que no puede soslayarse cuando se analiza la relación entre capacitación y trabajo. Los niveles de satisfacción en el trabajo pueden ser explicados por numerosas y variadas causas: condiciones de trabajo, relación entre las expectativas de ascenso e ingresos y la realidad, contenido de la tarea, etc. En este primer nivel de análisis, nos remitiremos a estudiar la relación entre satisfacción en el trabajo y niveles de autonomía que tiene el trabajador.

**Cuadro 124**  
**Satisfacción en el trabajo**



El cuadro 124 muestra que más del 70% de los funcionarios no-docentes se sienten satisfechos con su trabajo, más allá de los niveles de remuneración salarial que tienen, los cuales, tal como se mostró en el análisis de los datos del censo, son bajos a nivel absoluto y relativo. Sólo un 10% de los funcionarios no-docentes se siente insatisfecho con su tarea, en tanto un 15% no está plenamente satisfecho. En líneas generales, podemos decir que existe fuerte conformidad de la mayoría de los funcionarios no-docentes con el contenido de su trabajo. Al mismo tiempo, resulta importante, como lo hemos hecho con otras variables, intentar detectar cuál es el sector más insatisfecho con su trabajo y cuales pueden ser las posibles causas de esta insatisfacción, más allá de las consideraciones salariales.

**Cuadro 125**  
**Satisfacción en el trabajo según autonomía individual**

Satisfacción en el trabajo				
Posibilidades de desarrollar iniciativa personal	Si	No	Ns/Nc	Total
Muy amplias	88.9%	11.1%		100%
Amplias	83.1%	16.6%	.3%	100%
Ni amplias ni escasas	57.8%	42.2%		100%
Escasas	50.6%	49.4%		100%
Muy escasas	38.4%	61.6%		100%
NS/NC		100%		100%
Total	73.2%	26.6%	.2%	100%

La relación entre satisfacción en el trabajo y autonomía individual se ve más claramente en el cuadro 126. Existe una relación directa y positiva entre aumento de la autonomía individual y satisfacción en el trabajo, independientemente del nivel jerárquico y del tipo de tareas (calficadas o no) que se realicen. De los trabajadores que consideran que tienen escasa autonomía, más del 60% no se siente satisfecho con el trabajo. Por el contrario, el 90% de los trabajadores que tienen amplia autonomía en su

trabajo se sienten satisfechos con su tarea. Las posibilidades de desarrollo de la iniciativa personal se traducen, entre otras cosas, en el aumento en la satisfacción de la tarea.

**Cuadro 126**  
**Satisfacción en el trabajo según nivel de conducción**

Satisfacción en el trabajo				
Nivel de conducción	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	73.1%	26.7%	.2%	100%
Nivel 1	72.6%	27.4%		100%
Nivel 2	73.7%	26.3%		100%
Nivel 3	84.2%	15.8%		100%
Total	73.3%	26.6%	.2%	100%

Los niveles de satisfacción con la tarea aumentan notoriamente en los niveles de conducción más altos, los que, a su vez, tienen los mayores espacios de autonomía individual. Las complejidades y responsabilidades de los cargos de dirección no parecen generar disconformidad o angustia en relación al trabajo, sino que, por el contrario, generan involucramiento y satisfacción con la tarea.

**Cuadro 127**  
**Satisfacción en el trabajo según antigüedad**

Satisfacción en el trabajo				
Antigüedad	Si	No	Ns/Nc	Total
2 años o menos	82.2%	17.8%		100%
3 a 10 años	73.4%	26.2%	.5%	100%
11 a 20 años	73.2%	26.8%		100%
21 a 30 años	68.9%	31.1%		100%
31 años y más	81.8%	18.2%		100%
Total	73.2%	26.6%	.2%	100%

La antigüedad en la institución también define los niveles de satisfacción que los trabajadores mantienen con sus tareas cotidianas. En este plano, la relación entre las dos variables presenta un comportamiento curioso. Los trabajadores recién ingresados y los trabajadores que tienen más de 30 años en la empresa, son los que tienen los más altos niveles de satisfacción con la tarea. A partir de los 3 años de antigüedad, la insatisfacción aumenta en términos relativos, para descender cuando se superan los 30 años. En el primer caso, la escasa trayectoria laboral y las expectativas que generan un nuevo empleo parecen determinar los altos niveles de satisfacción en los recién ingresados. El acostumbramiento a la tarea y la incorporación de las rutinas de trabajo a la estructura subjetiva del trabajador parecen ser los determinantes de la mayor satisfacción laboral entre los de mayor antigüedad. De todas maneras, no existe una relación positiva entre mayor antigüedad y mayor satisfacción. Un componente importante de la satisfacción en el trabajo está ligado a la trayectoria y a la carrera laboral del trabajador dentro de la institución, aspecto que será analizado en otra oportunidad.

**Cuadro 128**  
**Necesidades de capacitación según autonomía individual**

Necesidad de capacitación para tareas cotidianas				
Posibilidades de desarrollar iniciativa personal	Si	No	Ns/Nc	Total
Muy amplias	54.9%	45.1%		100%
Amplias	43.0%	56.9%	.1%	100%
Ni amplias ni escasas	57.4%	41.2%	1.4%	100%
Escasas	53.5%	46.5%		100%
Muy escasas	36.7%	63.3%		100%
NS/NC	100%			100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

Los niveles de desarrollo de la autonomía individual y la satisfacción en el trabajo son importantes en términos de políticas institucionales, ya que determinan, entre otras cosas, una mayor o menor demanda de capacitación. Existe una relación marcada entre autonomía individual, satisfacción en el trabajo y motivación para capacitarse. El cuadro 128 muestra que los que tienen escasas posibilidades de desarrollo de su iniciativa personal no generan una demanda para capacitarse, en tanto la misma aumenta en aquellos que tienen muy amplias posibilidades de desarrollo de su autonomía individual.

**Cuadro 129**  
**Necesidades de capacitación según satisfacción en el trabajo**

Necesidad de capacitación para tareas cotidianas				
Satisfacción con el trabajo	Si	No	Ns/Nc	Total
Muy satisfecho	55.1%	44.6%	.3%	100%
Satisfecho	46.5%	53.4%	.1%	100%
Ni satisfecho ni insatisfecho	55.4%	43.2%	1.3%	100%
Insatisfecho	48.7%	51.3%		100%
Muy insatisfecho	28.9%	71.1%		100%
NS/NC		100%		100%
Total	48.7%	51.0%	.3%	100%

El cuadro 129 también indica que los que se sienten muy insatisfechos con la tarea tienen menos interés por capacitarse que los que muestran alta satisfacción por la misma. En este sentido, los dos cuadros anteriores muestran que las necesidades de capacitación están fuertemente vinculadas a la organización del trabajo, que determina los niveles de autonomía de los trabajadores, y a los componentes globales de la relación laboral, como ser las expectativas personales, las posibilidades de ascenso, el tipo de tarea que se realiza, etc. Estos componentes globales de la relación laboral inciden profundamente en la satisfacción con el trabajo, la que a vez genera motivación e interés por la capacitación.

## II. 10. Conclusiones

En este segundo capítulo se indagó sobre los datos que arroja la encuesta realizada a los funcionarios no-docentes a fines del año 2003. El mismo pretende aportar insumos que resulten útiles para la elaboración de políticas de capacitación específicas en el ámbito de la Universidad de la República, de manera de mejorar y profesionalizar el trabajo no-docente de la institución. La encuesta permite recoger la perspectiva subjetiva de los trabajadores en las múltiples dimensiones que están involucradas en las relaciones laborales. En este informe nos limitaremos a señalar algunas de estas dimensiones, dejando para más adelante la profundización y extensión de otras dimensiones que no pudieron ser tomadas en cuenta en este análisis.

**El primer aporte** que surge de la encuesta es la posibilidad de caracterizar cuales son los sectores que demandan capacitación. La encuesta mostró que la demanda de capacitación es mayor, en términos relativos, entre los que tienen responsabilidades jerárquicas que entre los sectores operativos; también es mayor entre los que tienen tareas más calificadas y los que tienen mayor nivel educativo, aspectos que muchas veces están relacionados. Por el contrario, la demanda de calificación es menor cuanto mayor es la antigüedad de los funcionarios. Estos datos simplemente refuerzan las conclusiones que surgen del sentido común, sobre todo en lo que refiere a la relación existente entre mayor calificación, mayor responsabilidad y mayor demanda de capacitación.

**La segunda conclusión** que surge de la encuesta es que existe un fuerte ajuste, en líneas generales, entre la capacitación que tienen los funcionarios no-docentes y las exigencias que les impone el desarrollo de las tareas cotidianas del puesto de trabajo. Este ajuste muestra que la capacitación, si bien constituye una fuente de desarrollo personal, de perfeccionamiento laboral y de profesionalización del cuerpo de funcionarios, no es una necesidad acuciante para la mayor parte de los funcionarios de la Universidad de la República. En ese sentido, los sectores que mostraron menores niveles de ajuste, en un contexto global positivo, fueron, en este orden, los escalafones de servicios generales, de oficios y administrativo.

**La tercer conclusión** que podemos extraer es que la participación en los cursos de capacitación que brinda la Universidad de la República a los funcionarios no-docentes es muy alta. También se observa que los participantes evaluaron muy positivamente el nivel y el contenido temático de los cursos implementados. Los funcionarios que tienen cargos de responsabilidad participan más que los funcionarios subalternos, en tanto los escalafones que menos participan de los cursos de capacitación son los de oficios y de servicios generales, siendo, como vimos más arriba, los que más perciben como insuficiente su nivel de capacitación en relación a las exigencias de sus puestos de trabajo. Los datos muestran que estos sectores requieren una atención específica en términos de políticas de capacitación.

**La cuarta conclusión** que resulta del análisis es que la institución aprovecha la inversión que realiza en los cursos de capacitación, ya que la gran mayoría de los encuestados manifestó que tuvo amplias o razonables oportunidades de aplicar lo

aprendido en su trabajo cotidiano. Las mayores insuficiencias en este sentido, aunque revisten un carácter muy tenue, se presentan en el nivel de conducción I

**La quinta conclusión** es que existe una fuerte orientación, entre los trabajadores de la Universidad, a comunicar y transmitir el conocimiento individual al grupo de trabajo, lo que genera un nivel de conocimiento colectivo y de cooperación en la tarea relativamente alto. Las mayores dificultades parecen encontrarse en los sectores especializados, de oficios y de renovación permanente. Los niveles jerárquicos también tienen la posibilidad de recurrir al apoyo de sus compañeros de sector o de sus jefes si tienen dificultades con su tarea. Los datos muestran también una relación de cooperación positiva entre jefes y subalternos en los diferentes niveles de trabajo.

**La sexta conclusión** que podemos aportar es que los cursos de capacitación interna no constituyen el requisito más valorado, entre los funcionarios no-docentes, para acceder a los cargos de nivel superior. La experiencia y la capacidad de liderazgo tienen más peso que cualquier forma de capacitación, cuando se debe elegir un criterio para decidir quien debe ocupar un cargo de dirección. En este plano, podemos decir que la capacitación, si bien es vista por la mayoría de los funcionarios como necesaria para el buen desempeño de sus tareas, no es el criterio de legitimidad hegemónico para definir la trayectoria laboral dentro de la institución.

**La última conclusión** que surge de los datos de la encuesta es que la organización del trabajo de la Universidad de la República permite espacios de autonomía individual en el desempeño de la tarea para amplios sectores de trabajadores, lo que redundará en niveles de satisfacción con el trabajo relativamente altos. El sector administrativo es, relativamente, el que muestra mayores insuficiencias en este sentido. La autonomía individual y la satisfacción con la tarea generan, a su vez, mayores demandas de capacitación en los trabajadores que cumplen con estas condiciones.

## **Capítulo III.**

### ***Trayectoria laboral y mecanismos de evaluación.***

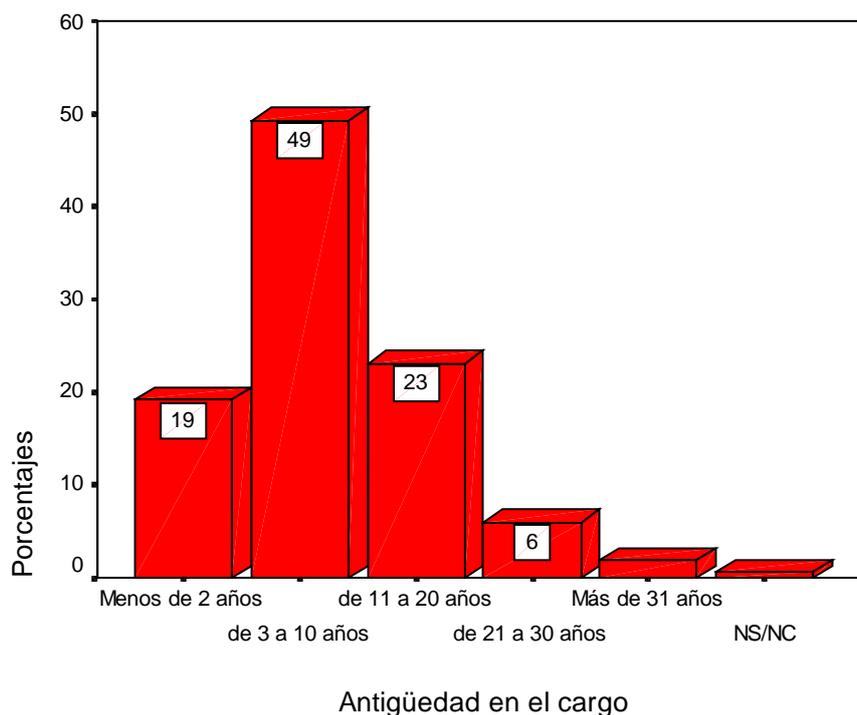
Los resultados que se presentan en este capítulo continúan el análisis de los resultados de la encuesta, abordando temas vinculados a la trayectoria laboral de los funcionarios universitarios, sus mecanismos de ascenso, la evaluación de desempeño y las remuneraciones, partiendo del supuesto de que son 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.

#### **III.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.

Un 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.

**Cuadro 130**  
**Antigüedad en el cargo**

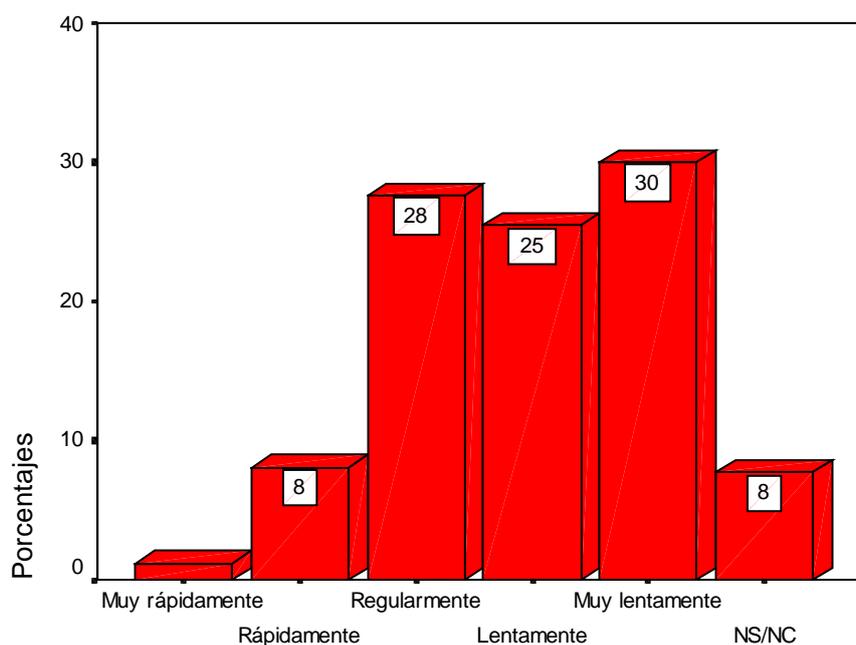


El cuadro 130 muestra la antigüedad que tienen los funcionarios en su cargo actual. Cerca del 50% de los funcionarios tienen entre 3 y 10 años en el mismo, 23% tienen entre 11 y 20 años y cerca de un 8% tiene más de 31 años. Los datos muestran que existe una relativa movilidad en los cargos, debido a que casi un 70% de funcionarios no pasaron más de 10 años en su cargo original.

### III.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 131**  
**Evolución de la promoción**



**Evolución de la promoción**

En el cuadro 131 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 132**  
**Evolución de la promoción según nivel de conducción**

Nivel de conducción	Muy rápidamente	Rápida mente	Regular Mente	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%

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 I piensan que su carrera ha avanzado lentamente, casi un 50% de los funcionarios de nivel de conducción II consideran lo mismo, en tanto más de un 30% de los funcionarios de nivel de conducción III 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 133**  
**Evolución de la promoción según antigüedad**

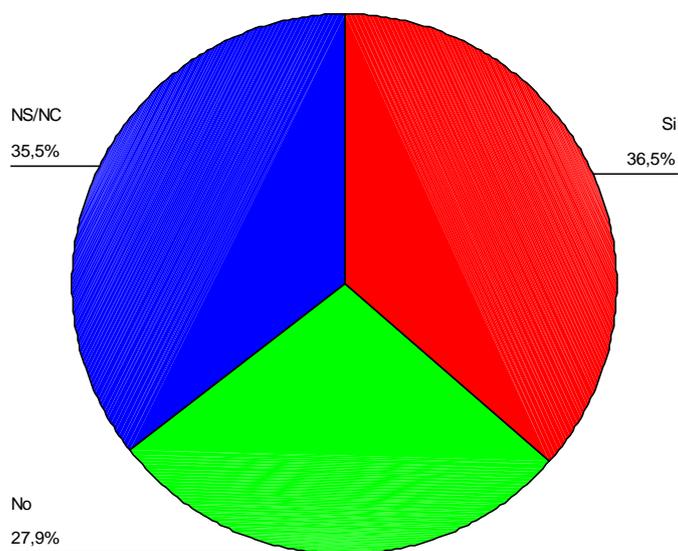
Antigüedad	Muy rápidamente	Rápidamente	Regularmente	Lenta mente	Muy lentamente	Ns/Nc	
2 años o menos	4.0%	9.6%	20.7%	8.6%		57.1%	100%
3 a 10 años	2.3%	11.1%	26.3%	21.0%	28.6%	10.8%	100%
11 a 20 años	.6%	8.4%	28.4%	28.5%	31.1%	3.1%	100%
21 a 30 años	.1%	4.3%	28.8%	28.6%	35.9%	2.3%	100%
31 años y más	.3%	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%

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 anteriormente 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.

### **III.3. Integración de los tribunales de concurso.**

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 primer 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 134**  
**Integración de tribunales**



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 negativa con respecto a la idoneidad de los integrantes del tribunal. Esta cifra está mostrando que, en esta 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 135**  
**Integración de tribunales según nivel de conducción**

Nivel de conducción	Si	No	Total
Operativo	58.1%	41.9%	100%
Nivel 1	49.8%	50.2%	100%
Nivel 2	50.0%	50.0%	100%
Nivel 3	67.7%	32.3%	100%
Total	56.7%	43.3%	100%

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 I y II, 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 136**  
**Integración de tribunales según nivel educativo**

Nivel educativo	Si	No	Total
Primaria incompleta	63.5%	36.5%	100%
Primaria completa	71.2%	28.8%	100%
Secundaria UTU incompleta	56.0%	44.0%	100%
Secundaria UTU completa	61.4%	38.6%	100%
INET-IPA incompleto	53.5%	46.5%	100%
INET-IPA completo	43.3%	56.7%	100%
Universidad incompleta	45.1%	54.9%	100%
Universidad completa	54.2%	45.8%	100%
Total	56.7%	43.3%	100%

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 137**  
**Integración de tribunales según antigüedad**

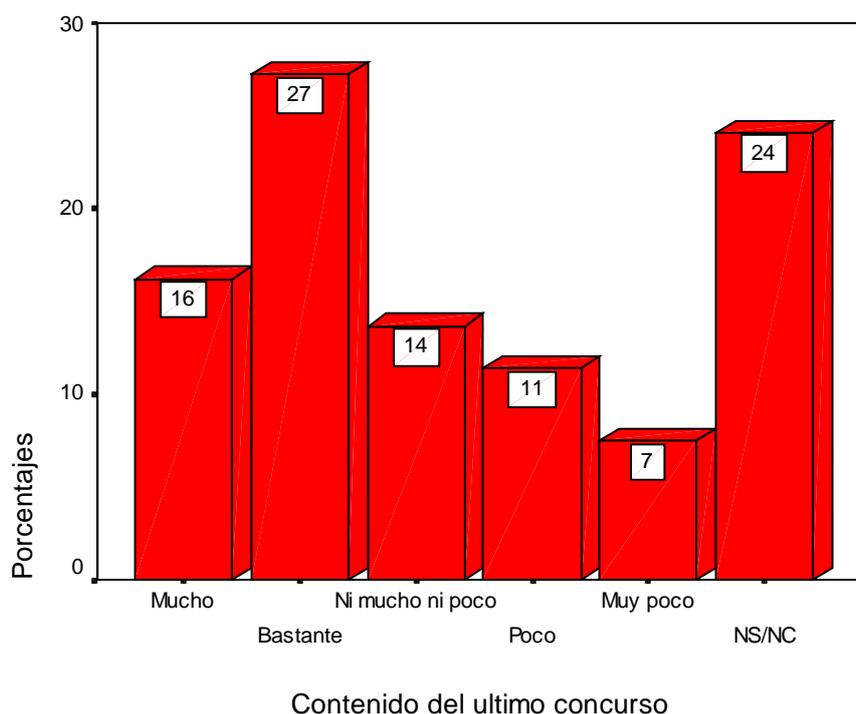
Antigüedad	Si	No	Total
2 años o menos	73.3%	26.7%	100%
3 a 10 años	59.1%	40.9%	100%
11 a 20 años	51.9%	48.1%	100%
21 a 30 años	54.0%	46.0%	100%
31 años y más	68.0%	32.0%	100%
Total	56.7%	43.3%	100%

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.

#### **III.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 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 138**  
**Contenido del último concurso**



Los datos que surgen del cuadro 138 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 139**  
**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%

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 140**  
**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%

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 140 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 141**  
**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%

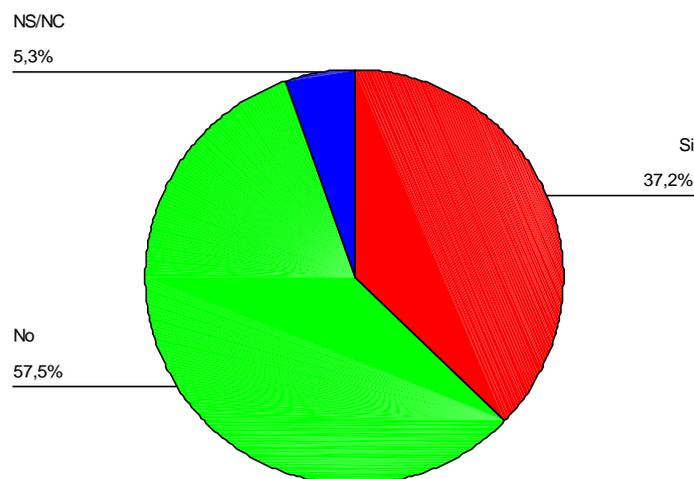
Si consideramos la opinión de los funcionarios universitarios sobre el contenido de las pruebas de acuerdo a su antigüedad, encontramos que la conformidad tiende a

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.

### III.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 142**  
**Igualdad de oportunidades**



Según los resultados que arroja el cuadro 142 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 143**  
**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%

Esta opinión no sufre variaciones importantes de acuerdo al nivel jerárquico de los encuestados. El único aspectos a resaltar del cuadro 143 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 144**  
**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%

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, o a un mayor desarrollo del espíritu crítico propio de los que tienen niveles educativos más altos.

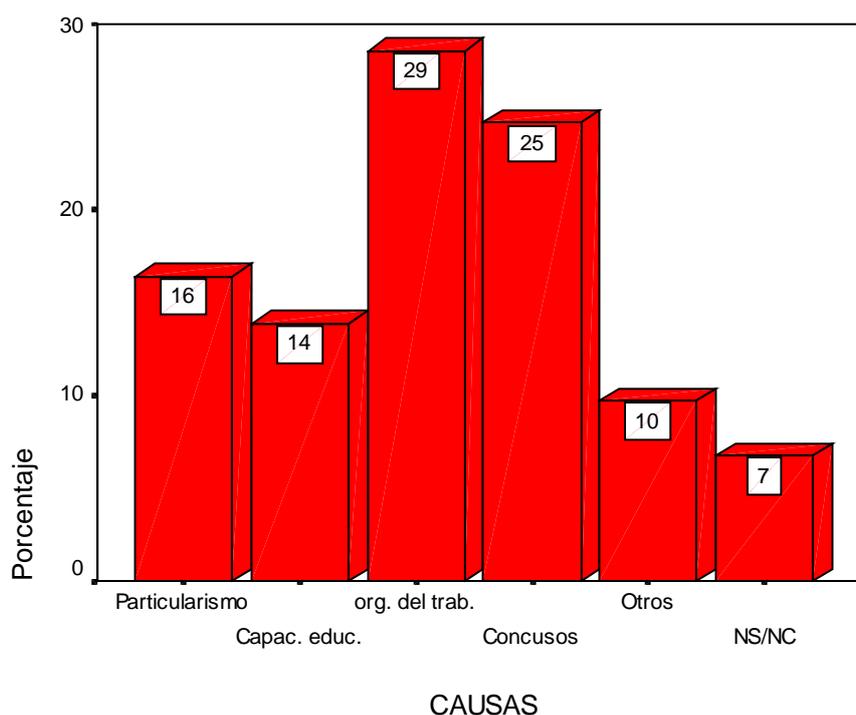
**Cuadro 145**  
**Igualdad de oportunidades según antigüedad**

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%

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 146**  
**Causas de desigualdad**



El cuadro 146 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 13% de las opiniones, en tanto otros determinantes no considerados en la pregunta recoge el 9% 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, puede 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. 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 147**  
**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%
Nivel 1	12.9%	8.4%	34.0%	37.4%	2.8%	4.5%	100%
Nivel 2	6.6%	10.4%	34.0%	40.6%	7.5%	.9%	100%
Nivel 3	2.3%	14.0%	44.2%	32.6%	4.7%	2.3%	100%
Total	16.4%	13.9%	28.6%	24.7%	9.7%	6.8%	100%

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 I y II, 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 148**  
**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%
3 a 10 años	19.4%	15.4%	24.8%	24.1%	13.8%	2.6%	100%
11 a 20 años	14.4%	15.5%	31.7%	21.5%	7.4%	9.5%	100%
21 a 30 años	16.6%	9.6%	26.5%	29.5%	10.5%	7.3%	100%
+ de 31 años	7.4%	13.8%	41.3%	29.6%	2.1%	5.8%	100%
Total	16.4%	13.9%	28.6%	24.7%	9.7%	6.7%	100%

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 la forma de implementación de los concursos como factor que impide la igualdad de oportunidades entre aquellos que tienen mayor antigüedad.

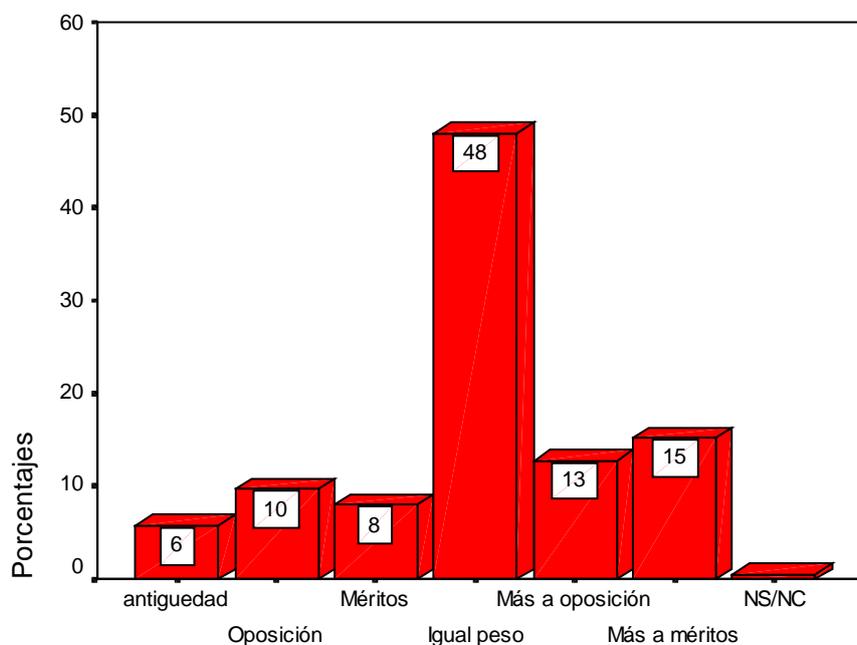
En definitiva, si tomamos en cuenta las tres dimensiones analizadas hasta el presente, podemos concluir que existen cuestionamientos importantes, entre los funcionarios universitarios, en relación a la igualdad de oportunidades de promoción dentro de la institución, a los mecanismos de selección de los 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.

### III.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 149**  
**Mecanismos de ascenso**



Mecanismo más adecuado para pasar a un cargo superior

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 150**  
**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 (mas peso oposición)	Ns/Nc	Total
Operativo	6.7%	10.0%	8.8%	48.5%	12.0%	13.7%	.4%	100%
Nivel 1	1.6%	9.8%	5.6%	44.6%	17.5%	20.5%	.3%	100%
Nivel 2	.5%	5.6%	2.5%	52.0%	11.1%	26.3%	2.0%	100%
Nivel 3		4.0%	2.7%	44.0%	18.7%	28.0%	2.7%	100%
Total	5.7%	9.7%	8.0%	48.1%	12.8%	15.2%	.5%	100%

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 151**  
**Mecanismos de ascenso según antigüedad**

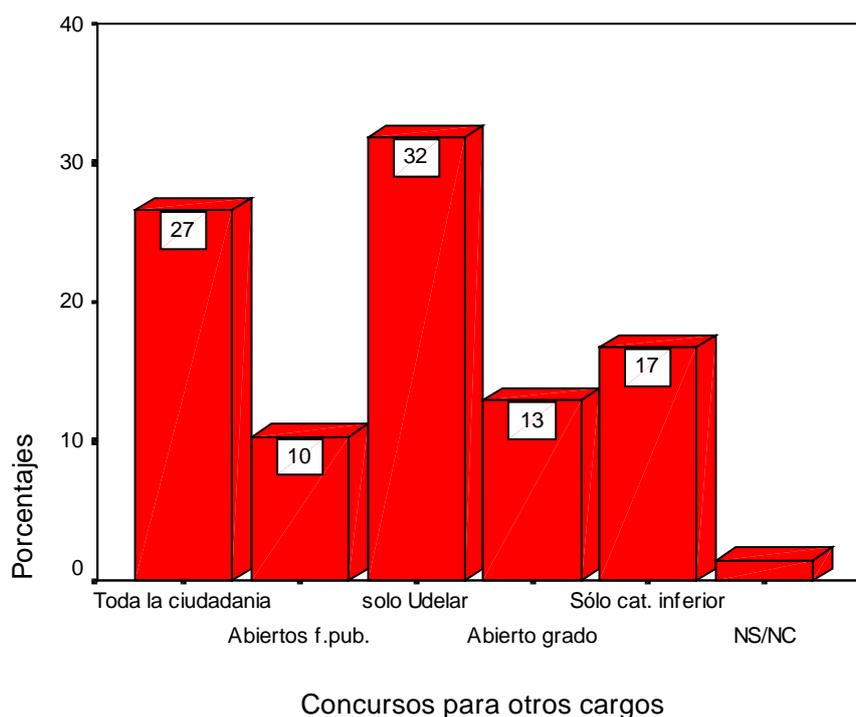
Antigüedad	Solamente antigüedad	Concurso solo de Oposición (Realización de pruebas)	Concurso solo de Méritos	Concurso de oposición y méritos (igual peso a los dos)	Concurso de oposición y méritos (más peso a los méritos)	Concurso de Oposición y méritos (mas peso a la oposición)	Ns/Nc	Total
2 años o menos		8.6%		56.1%	9.6%	25.3%	.5%	100%
3 a 10 años	3.9%	12.2%	7.0%	50.8%	8.8%	17.2%	.1%	100%
11 a 20 años	5.4%	11.0%	5.9%	46.1%	13.2%	17.9%	.5%	100%
21 a 30 años	7.3%	5.4%	13.4%	47.7%	16.4%	8.6%	1.2%	100%
31 años y más	14.5%	6.1%	9.8%	40.2%	19.3%	9.8%	.3%	100%
Total	5.8%	9.7%	8.0%	48.0%	12.7%	15.2%	.5%	100%

Cuando consideramos estas percepciones de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios, encontramos que, por razones obvias, existe entre los de mayor antigüedad una tendencia a valorar tanto la antigüedad como los méritos en los mecanismos institucionales de ascenso y promoción. También son más valorados, 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 152**  
**Acceso a los concursos**



El cuadro 152 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, 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 153**  
**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 la categoría inferior en el mismo escalafón	Ns/Nc	Total
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%

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 154**  
**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	Total
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%

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.

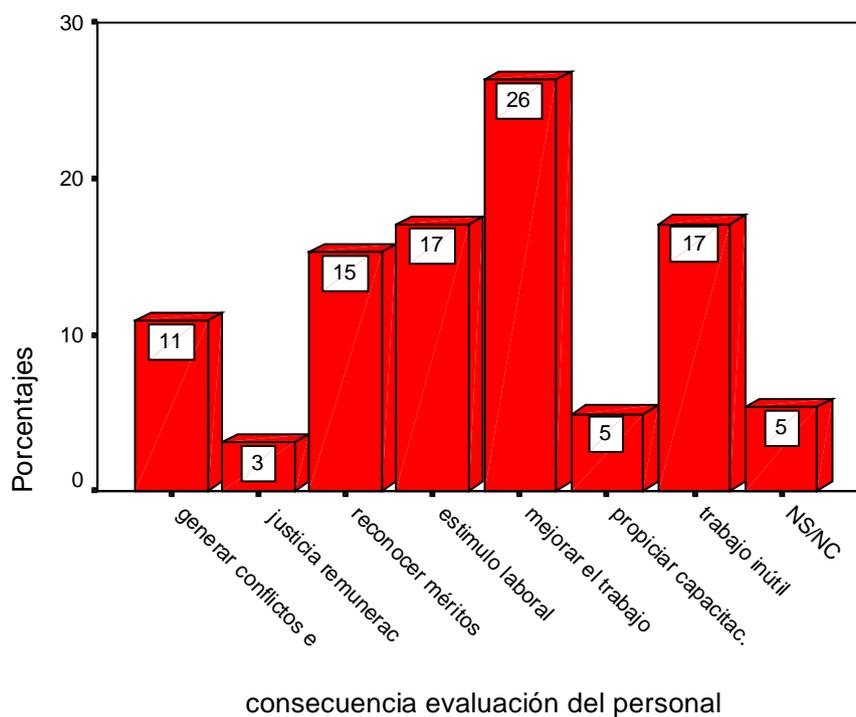
En síntesis, podemos concluir que los funcionarios universitarios tienen, en líneas generales, una perspectiva universalista acerca de las posibilidades que puedan tener diferentes sectores de trabajadores y de la población en general, para concursar y de acceder a cargos superiores en la jerarquía burocrática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

### **III.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 155**  
**Consecuencias de la**  
**evaluación de personal**



El cuadro 155 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 156**  
**Consecuencias de la evaluación de personal según nivel de conducción**

Nivel de Conducción	generar conflicto	mayor justicia en las remun.	Reconoc. los méritos	Estimular laboral mente	mejorar el trabajo	propiciar la capacit.	no tiene resultado	Ns/Nc	Total
Operativo	11.6%	3.5%	15.5%	16.9%	26.5%	4.5%	16.1%	5.5%	100%
Nivel 1	7.2%	2.0%	15.6%	18.5%	23.1%	6.2%	23.1%	4.3%	100%
Nivel 2	8.6%	.5%	11.6%	15.2%	28.3%	10.1%	21.2%	4.5%	100%
Nivel 3	5.3%		11.8%	18.4%	38.2%	5.3%	14.5%	6.6%	100%
	10.8%	3.1%	15.3%	17.1%	26.3%	4.9%	17.1%	5.3%	100%

El cuadro 156 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 I y II, pero desciende en el nivel de conducción III. 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 III 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 II y III ninguno de los encuestados consideró esa opción.

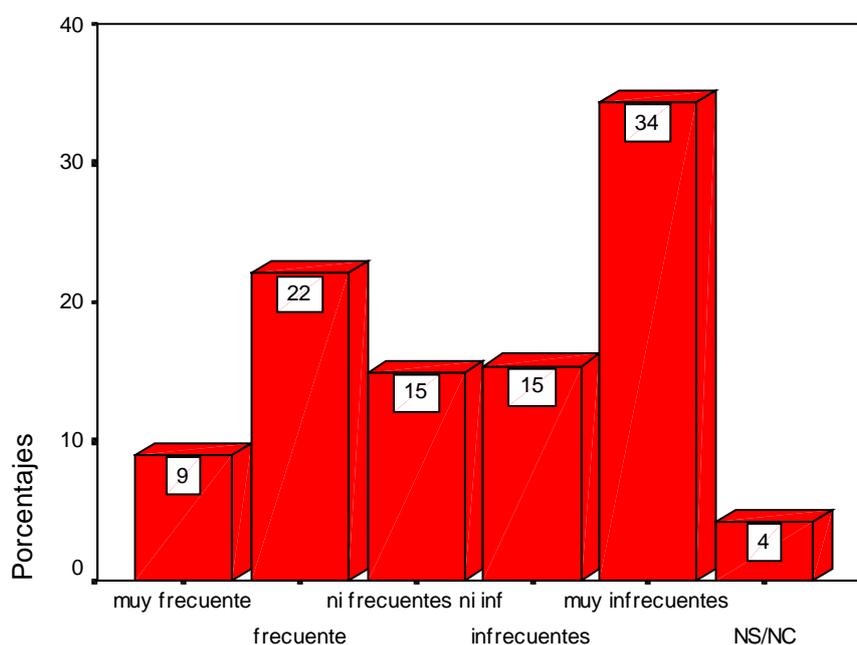
**Cuadro 157**  
**Consecuencias de la evaluación de personal según antigüedad**

Antigüedad	generar conflicto	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%
3 a 10 años	11.1%	2.4%	17.8%	14.6%	24.7%	4.6%	19.0%	5.6%	100%
11 a 20 años	10.1%	2.6%	11.0%	19.9%	30.2%	4.0%	18.9%	3.2%	100%
21 a 30 años	13.8%	3.6%	15.4%	16.1%	23.0%	5.0%	16.0%	7.2%	100%
31 años y más	9.5%	8.4%	20.4%	15.7%	23.0%	11.2%	8.1%	3.6%	100%
Total	10.9%	3.1%	15.2%	17.1%	26.3%	4.9%	17.1%	5.3%	100%

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 158**  
**Conflictos entre compañeros**



evaluación personal genera conflictos entre compañeros

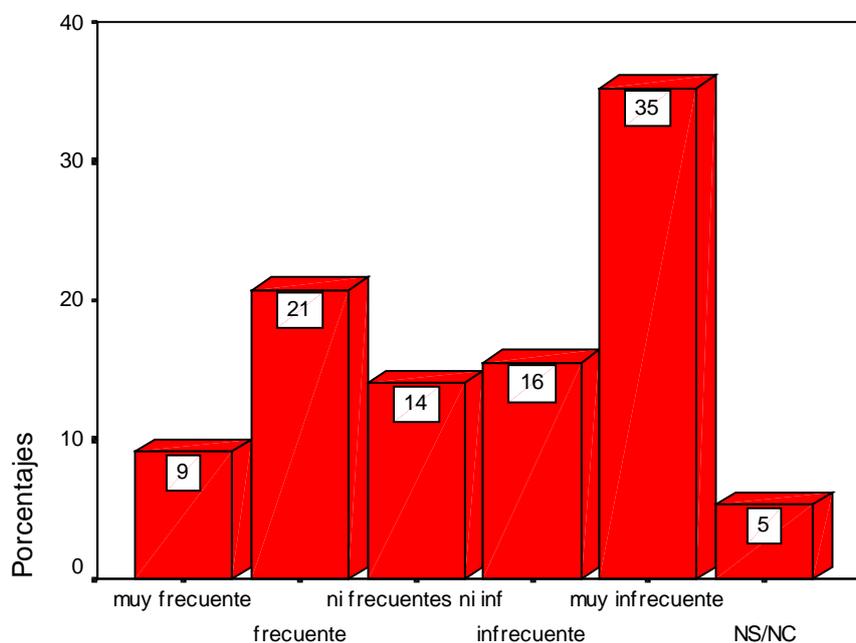
El cuadro 158 muestra que más del 30% de los funcionarios consideran que la evaluación de desempeño del personal de la Universidad de la República genera, habitualmente, conflictos entre los trabajadores, en tanto más del 45% plantea que no y un 15% tiene dudas al respecto. La heterogeneidad de respuestas 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 159**  
**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%
Nivel 1	6.9%	20.9%	11.5%	18.6%	37.9%	4.3%	100%
Nivel 2	10.1%	29.6%	14.1%	17.1%	23.6%	5.5%	100%
Nivel 3	4.0%	17.3%	16.0%	25.3%	29.3%	8.0%	100%
Total	9.0%	22.1%	14.9%	15.4%	34.3%	4.2%	100%

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 mismas no determinan la mayor o menor existencia de conflictos

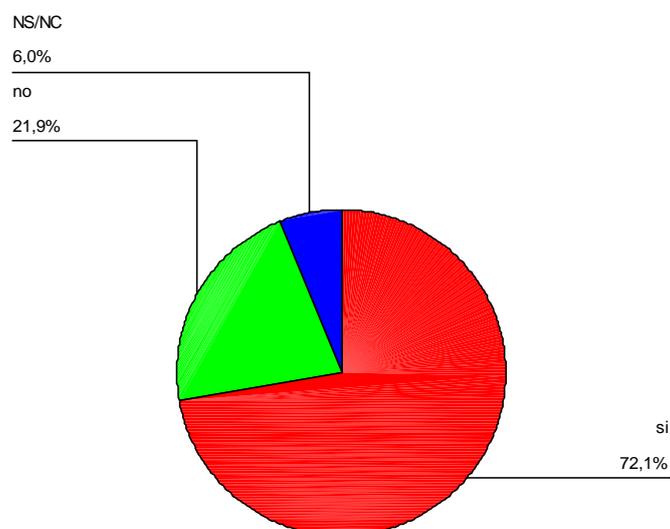
**Cuadro 160**  
**Conflictos con jerarquías**



evaluación personal genera conflictos con las jerarquías

En el cuadro 160 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 159 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 161**  
**Intercambio con evaluado**



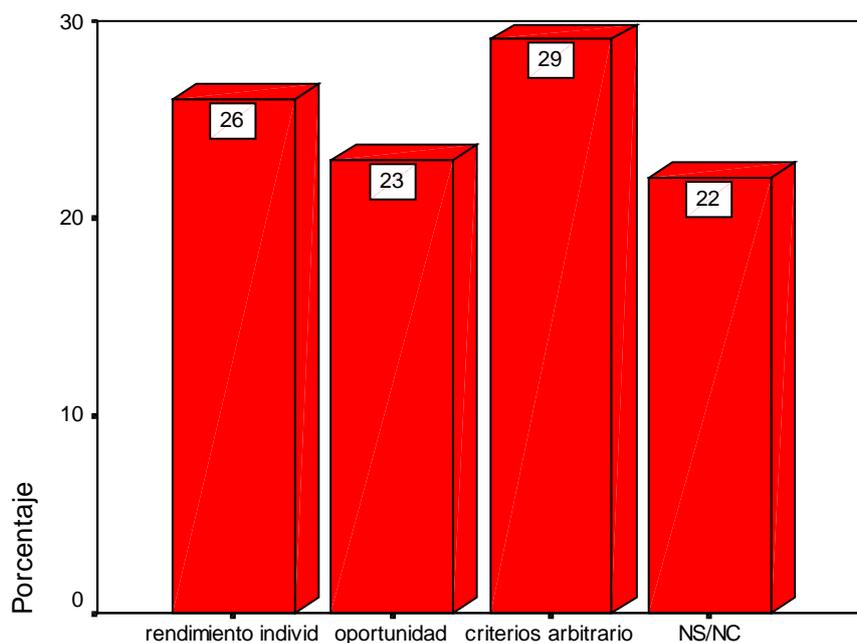
Otra dimensión a considerar es si existen, en cada sector, desde la perspectiva de los trabajadores, instancias de intercambio entre evaluador y evaluado, para discutir los criterios y los elementos tenidos en cuenta en este proceso. Estas instancias de intercambio permiten darle legitimidad a los resultados 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 161, 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 159 y 160, debemos señalar que en algunos casos, la existencia de instancias de intercambio no impide el desarrollo de conflictos entre trabajadores o con las jerarquías.

### **III.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 162**  
**Asignación económica**



La atribución de las retribuciones adicionales depende de

En el cuadro 162 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 163**  
**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%

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 164**  
**Asignación económica según antigüedad**

Antigüedad	el rendimiento individual	La oportunidad de solucionar temas puntuales	critérios 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.

### III. 9. Conclusiones

**La primera conclusión** que surge del análisis realizado en este capítulo 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.

## Capítulo IV.

### *Formas de organización del trabajo de los funcionarios no docentes.*

En este capítulo abordaremos las dimensiones de la encuesta vinculadas 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.

#### **IV. 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>4</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

---

<sup>4</sup> Touraine, A. (1955) L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. París. CNRS.

proceso completo de producción. El parcelamiento y división de las tareas permite al 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>5</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>6</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

---

<sup>5</sup> Braverman, H. "Labour and Monopoly Capital." Monthly Review, New York. 1970

<sup>6</sup> Coriat, Benjamin. "L'atelier et le chronometre". Paris, Ch. Bourgeois. 1979

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.

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>7</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 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.

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

Estos desarrollo teóricos nos permiten abordar el análisis de los datos de la encuesta, intentando ver cuales 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.

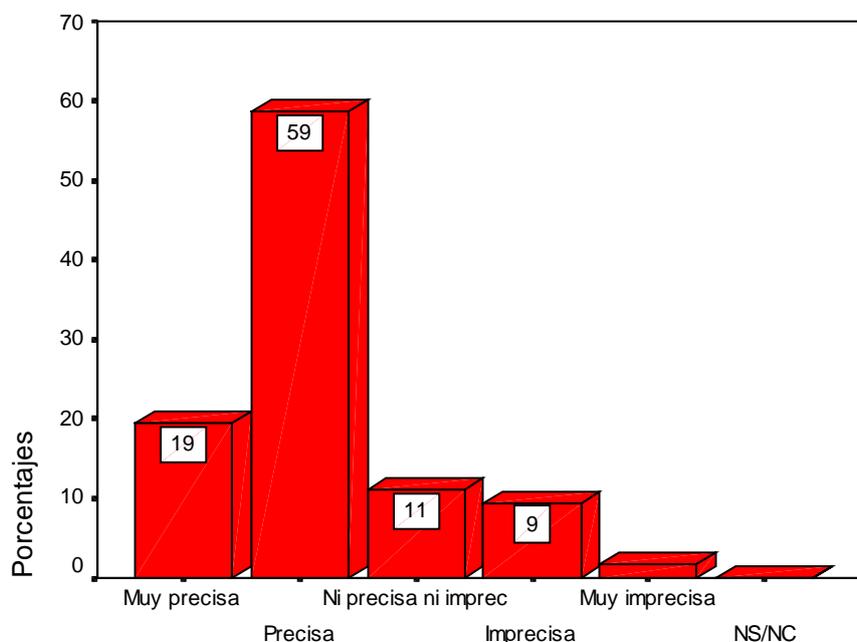
Uno de los componentes centrales de la organización del trabajo está referido al grado de definición de las tareas que deben desarrollar los trabajadores en cada espacio de trabajo. Podríamos decir, en grandes trazos, que la organización taylorista fordista de

---

<sup>7</sup> Piore, M. y Sabel, Ch. "The Second Industrial Divide". New York, Basic Books. 1984

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 165**  
**Definición de tareas**



**Definición de tareas que realiza**

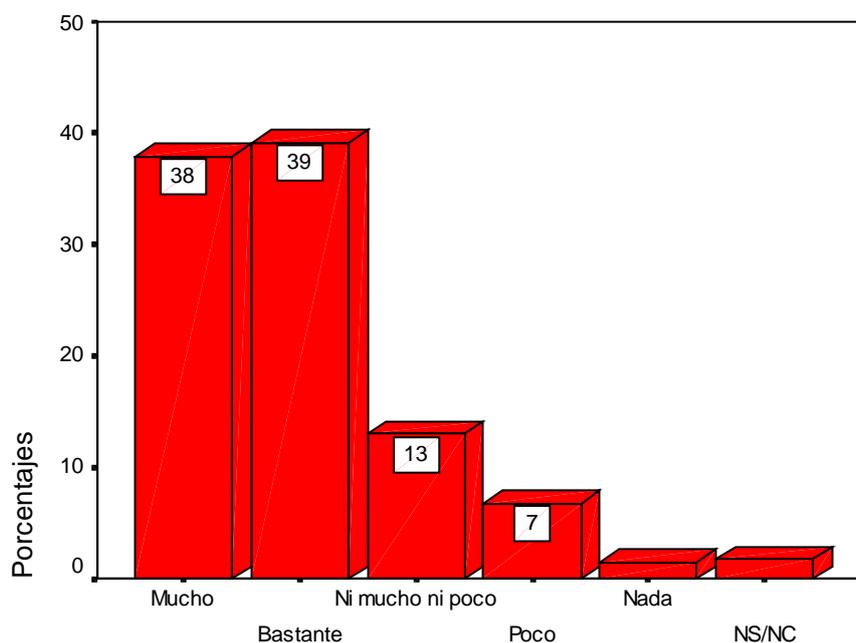
El cuadro 165 nos muestra una organización del trabajo que, desde la perspectiva de los trabajadores, parece más cerca de un modelo de tipo taylorista. Más del 75% de los trabajadores consideran que las tareas de su sector están definidas de manera muy precisa o precisa, frente a un 10% que considera que las mismas no están claramente definidas.

**Cuadro 166**  
**Definición de tareas según nivel de conducción**

	Muy precisa	Precisa	Regular	Imprecisa	Muy imprecisa	Ns/Nc	Total
Operativo	18.7%	59.1%	11.2%	9.2%	1.8%		100%
Nivel 1	24.1%	56.2%	9.5%	9.2%	.7%	.3%	100%
Nivel 2	17.1%	57.3%	11.6%	12.1%	2.0%		100%
Nivel 3	20.8%	53.2%	13.0%	11.7%	1.3%		100%
Total	19.4%	58.6%	11.0%	9.3%	1.7%	0%	100%

Los grados de definición de tareas no sufren cambios importantes en los niveles de conducción más altos de la organización. Las 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 167**  
**Conocimiento tareas compañeros**



Grado de conocimiento de tareas de sus compañeros

El cuadro 167 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 168**  
**Conocimiento tareas compañeros según nivel de conducción**

Nivel de conducción.	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%
Nivel 1	49.6%	34.0%	8.9%	3.9%	1.0%	2.6%	100%
Nivel 2	46.7%	40.7%	6.5%	5.5%		.5%	100%
Nivel 3	43.4%	36.8%	15.8%	2.6%		1.3%	100%
Total	37.9%	39.2%	13.0%	6.8%	1.5%	1.7%	100%

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.

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>8</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:

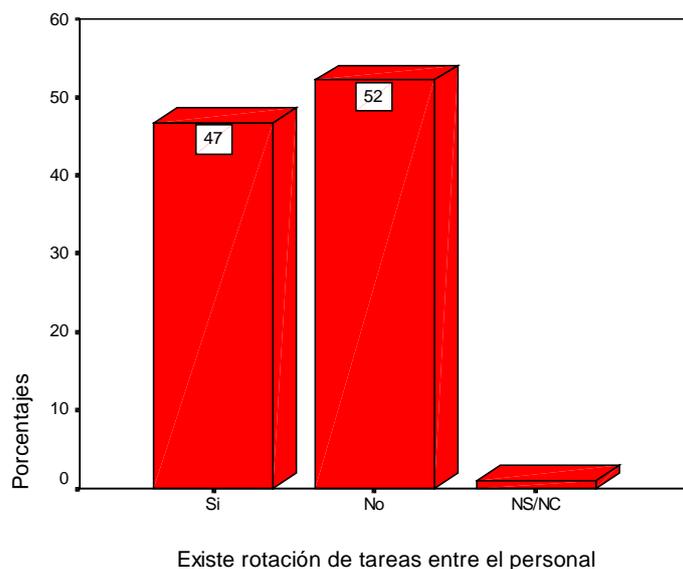
- 1) el sistema de trabajo pasa a constituirse en la unidad básica del proceso de trabajo, en sustitución del puesto de trabajo
- 2) En consonancia, el grupo de trabajo pasa a ser la pieza central, en vez del trabajador individual
- 3) La regulación interna del grupo debe permitir el desarrollo de múltiples 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>8</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 169**  
**Rotación de tareas**



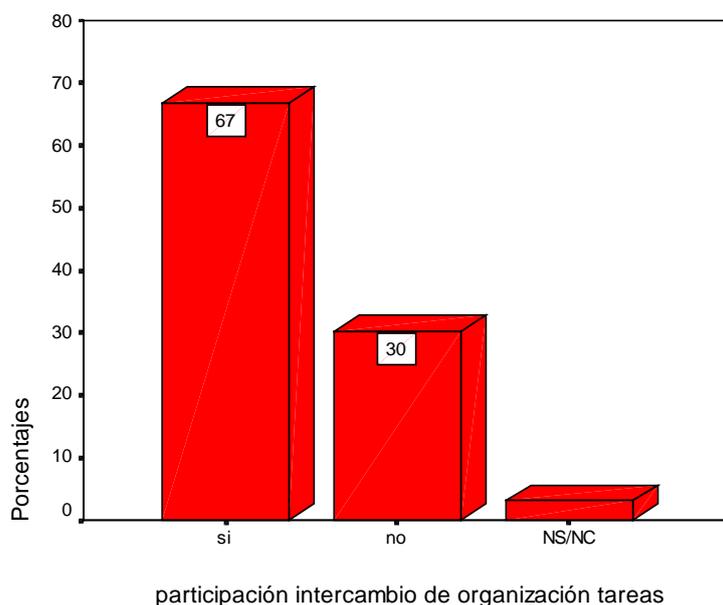
Los resultados de la encuesta muestran diferencias importantes en esta dimensión de la organización del trabajo entre los trabajadores universitarios. Prácticamente encontramos que la mitad de los trabajadores declara que en su sector los trabajadores rotan en sus tareas, en tanto la otra mitad plantea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

**Cuadro 170**  
**Rotación de tareas según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	47.1%	52.1%	.8%	100%
Nivel 1	46.9%	50.8%	2.3%	100%
Nivel 2	43.9%	55.6%	.5%	100%
Nivel 3	36.8%	56.6%	6.6%	100%
Total	46.8%	52.2%	1.1%	100%

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 172**  
**Espacios de intercambio**



El cuadro 172 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 173**  
**Espacios de intercambio según nivel de conducción**

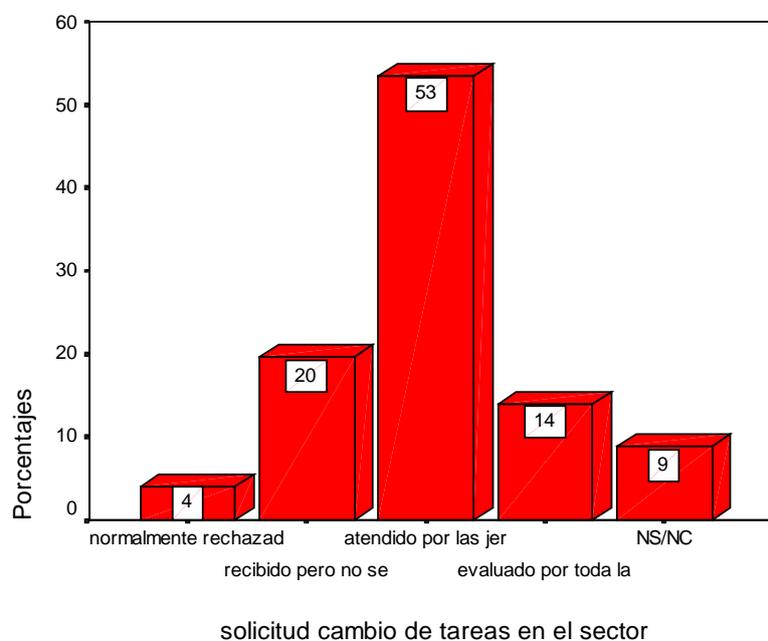
Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	64.8%	32.2%	3.1%	100%
Nivel 1	73.9%	22.8%	3.3%	100%
Nivel 2	80.9%	17.6%	1.5%	100%
Nivel 3	76.3%	17.1%	6.6%	100%
Total	66.7%	30.2%	3.1%	100%

Tal como lo muestra el cuadro 173, 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.

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 174**  
**Solicitud de cambio de tareas**



El cuadro 174 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 solicitudes son rechazadas.

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.

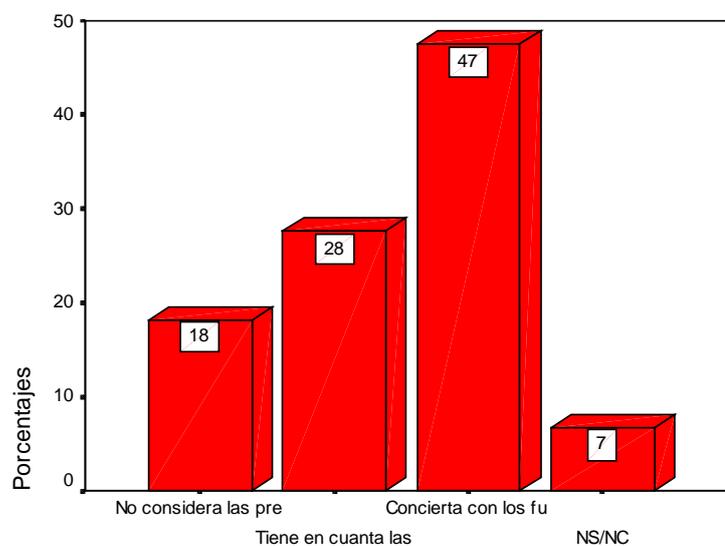
**Cuadro 175**  
**Solicitud de cambio de tareas según nivel de conducción**

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%
Nivel 1	1.3%	16.6%	53.4%	17.9%	10.8%	100%
Nivel 2	2.0%	8.6%	61.6%	21.2%	6.6%	100%
Nivel 3		7.9%	60.5%	18.4%	13.2%	100%
Total	4.1%	19.6%	53.5%	14.0%	8.8%	100%

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.

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 176**  
**Decisión rotación de tareas**



Como decide su jefe la rotación de tareas en su sector

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.

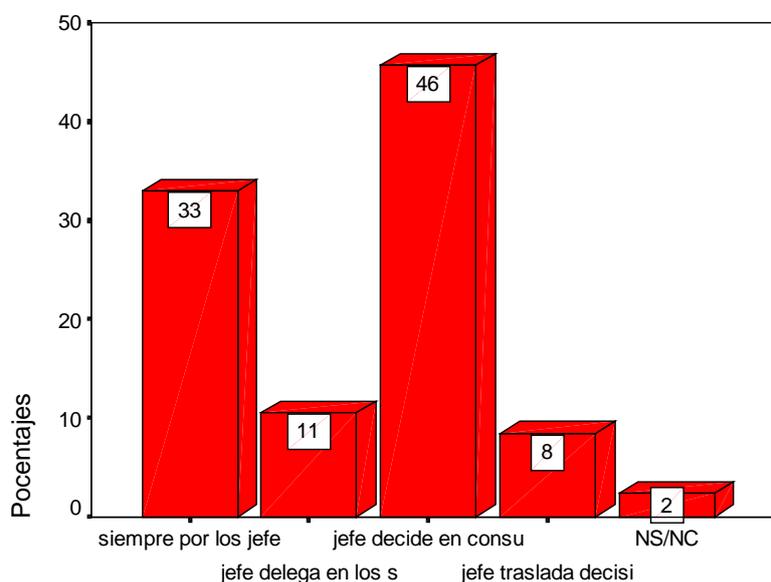
Los resultados del cuadro 176 muestran que cerca del 50% de los funcionarios consideran que los cambios de tareas se realizan a través de espacios de acuerdos y consensos entre las jerarquías y los funcionarios, lo que muestra niveles de receptividad y de adaptabilidad muy altos de los procesos de trabajo 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.

### **IV.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 177**  
**Toma de decisiones**



toma de decisiones en el sector

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 178**  
**Toma de decisiones según nivel de conducción**

Nivel de Conducción	siempre por los jefes	jefe delega	jefe decide en consulta	jefe traslada decisiones	Ns/Nc	Total
Operativo	33.8%	11.0%	43.8%	9.2%	2.2%	100%
Nivel 1	32.3%	9.2%	51.6%	4.6%	2.3%	100%
Nivel 2	24.1%	4.5%	62.3%	5.5%	3.5%	100%
Nivel 3	14.5%	11.8%	57.9%	6.6%	9.2%	100%
Total	32.9%	10.5%	45.7%	8.4%	2.4%	100%

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

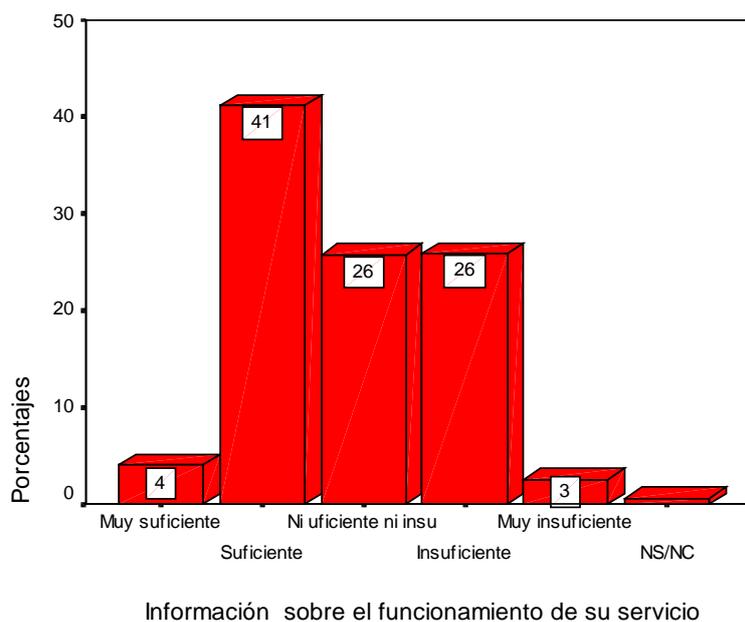
que los niveles operativos, que las decisiones no se toman de manera unilateral sino que se toman en consulta con los subordinados. En los niveles jerárquicos más altos también disminuye, en líneas generales, la percepción de que las decisiones se delegan o se derivan hacia niveles superiores.

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.

#### **IV.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 179**  
**Nivel de información**



El cuadro 179 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 180**  
**Nivel de información según nivel de conducción**

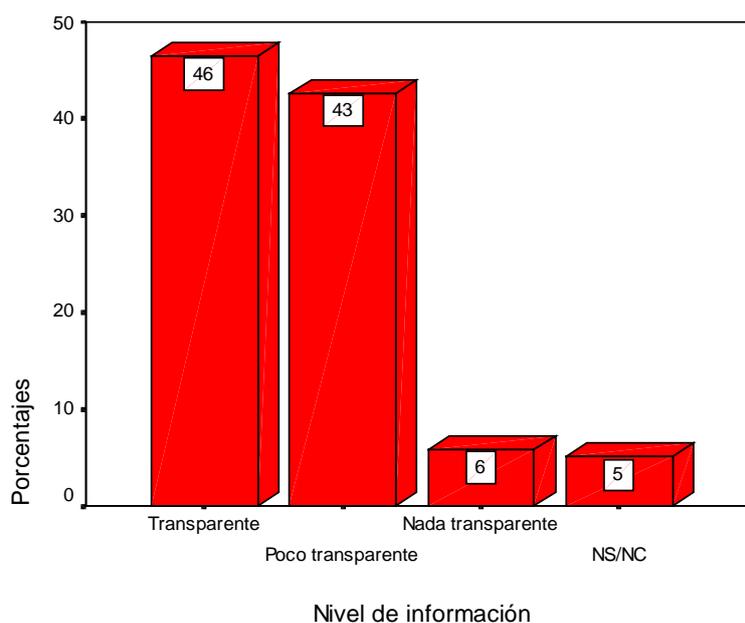
Nivel	Muy suficiente	Suficiente	Más o menos	Insuficiente	Muy insuficiente	Ns/Nc	Total
Operativo	3.5%	39.5%	27.1%	26.9%	2.4%	.6%	100%
Nivel 1	4.9%	49.8%	17.9%	24.1%	3.0%	.3%	100%
Nivel 2	10.1%	47.2%	23.6%	15.1%	3.5%	.5%	100%
Nivel 3	8.0%	48.0%	24.0%	17.3%		2.7%	100%
Total	4.0%	41.2%	25.8%	25.9%	2.5%	.6%	100%

Esta percepción sufre importantes variaciones si la analizamos según el nivel de conducción de los encuestados. El cuadro 180 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.

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 181**  
**Transparencia en la información**



Tal como indica el cuadro 181 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 179, 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 180 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.

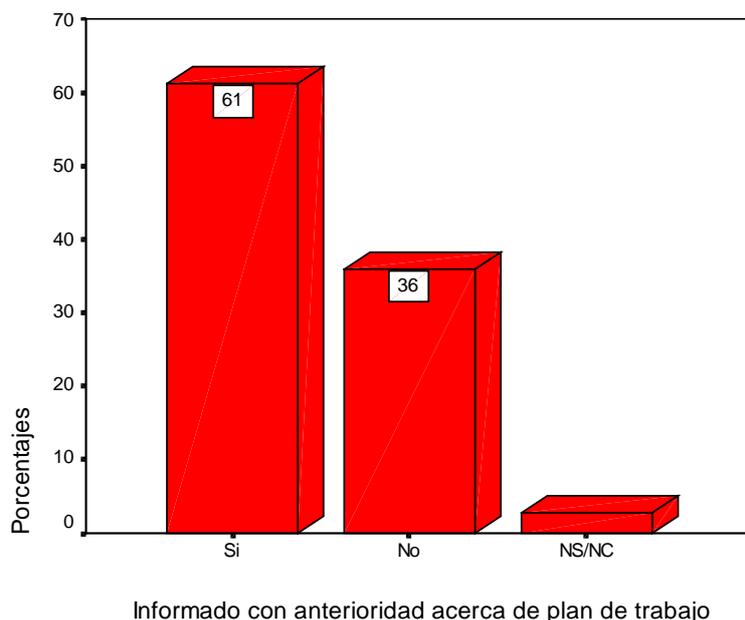
**Cuadro 182**  
**Transparencia en la información según nivel de conducción**

Nivel	Transparente	Poco transparente	Nada transparente	Ns/Nc	Total
Operativo	44.8%	43.8%	5.9%	5.5%	100%
Nivel 1	49.8%	40.7%	6.6%	3.0%	100%
Nivel 2	58.3%	35.2%	2.5%	4.0%	100%
Nivel 3	77.6%	19.7%	1.3%	1.3%	100%
Total	46.5%	42.7%	5.8%	5.1%	100%

Tal como surge del cuadro anterior, 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 180 se pueden reiterar como conclusión del análisis de este cuadro.

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 183**  
**Información planes de trabajo**



El cuadro precedente 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 trasmisión 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 trasmisión de estos planes.

**Cuadro 184**  
**Información planes de trabajo según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	60.7%	36.9%	2.4%	100%
Nivel 1	62.4%	33.7%	3.9%	100%
Nivel 2	62.8%	31.7%	5.5%	100%
Nivel 3	76.3%	21.1%	2.6%	100%
Total	61.2%	36.0%	2.8%	100%

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 185**  
**Información planes de trabajo según personal a cargo**

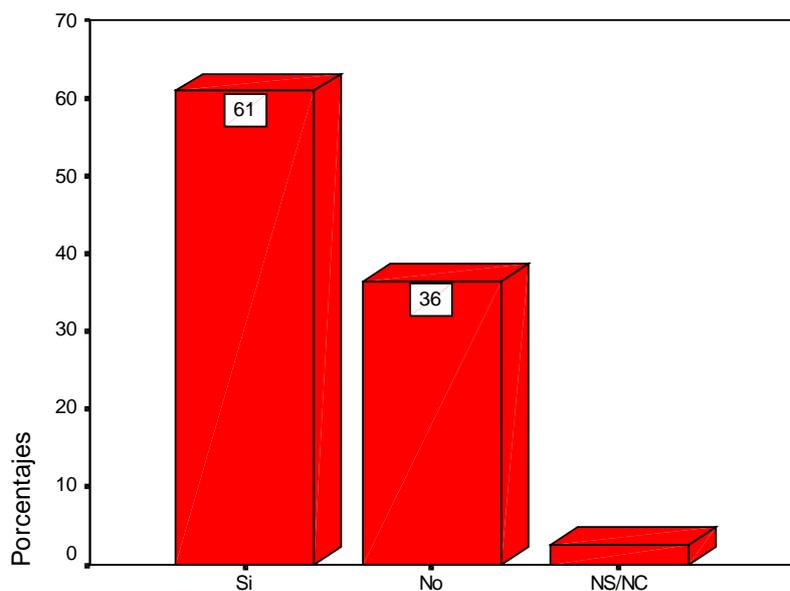
	Personal a cargo		
Informado	Si	No	Total
Si	23.8%	76.2%	100%
No	20.6%	79.4%	100%
Ns/Nc	36.8%	63.2%	100%
Total	23.0%	77.0%	100%

La información del cuadro 185 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.

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 186**  
**Informado resultados del trabajo**



Informado con posterioridad resultados de trabajo

El cuadro 186 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 184, 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 187**  
**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%
No	28.9%	68.7%	2.3%	100%
Ns/Nc	38.2%	26.5%	35.3%	100%
Total	60.9%	36.5%	2.6%	100%

El cuadro 187 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.

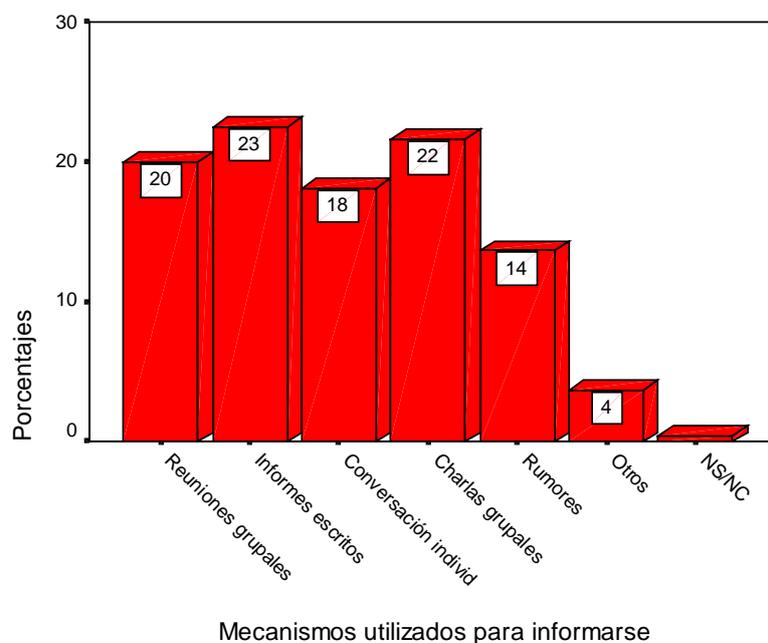
**Cuadro 188**  
**Informado resultados del trabajo según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	60.3%	37.3%	2.4%	100%
Nivel 1	60.8%	35.6%	3.6%	100%
Nivel 2	62.8%	32.7%	4.5%	100%
Nivel 3	88.2%	11.8%		100%
Total	60.9%	36.5%	2.6%	100%

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.

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 189**  
**Mecanismos para informarse**



En el cuadro 189 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 190**  
**Mecanismos para informarse según nivel de conducción**

Nivel	Reunión	Infor. escritos	Conver. indiv.	Charlas grupales	Rumores	Otros	Ns/Nc	Total
Operativo	18.3%	23.0%	17.7%	22.8%	14.5%	3.3%	.4%	100%
Nivel 1	24.4%	20.2%	20.5%	15.2%	12.5%	6.9%	.3%	100%
Nivel 2	34.7%	18.1%	19.1%	19.1%	6.0%	2.5%	.5%	100%
Nivel 3	35.5%	26.3%	18.4%	17.1%		2.6%		100%
Total	20.0%	22.5%	18.1%	21.6%	13.7%	3.7%	.4%	100%

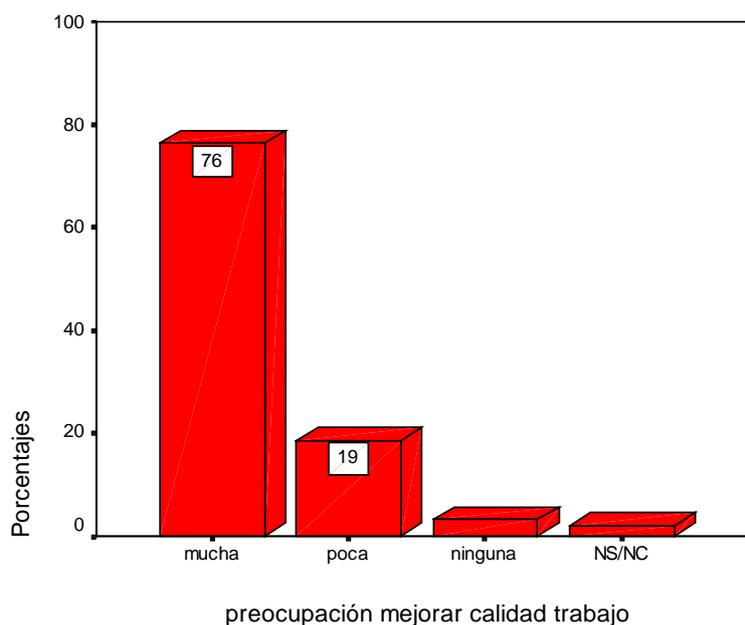
El análisis de los mecanismos de información utilizados según el nivel de conducción de los funcionarios muestra variaciones importantes. En los puestos de trabajo que tienen componentes de responsabilidad más altos, los mecanismos formales e institucionalizados tienen más peso que los mecanismos informales 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.

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.

#### **IV. 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 191**  
**Calidad del trabajo**



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 192**  
**Calidad del trabajo según nivel de conducción**

Nivel	Mucha	Poca	Ninguna	Ns/Nc	Total
Operativo	75.8%	18.7%	3.7%	1.8%	100%
Nivel 1	78.5%	17.5%	1.3%	2.6%	100%
Nivel 2	76.9%	21.6%		1.5%	100%
Nivel 3	88.0%	9.3%		2.7%	100%
Total	76.3%	18.6%	3.2%	1.9%	100%

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.

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.

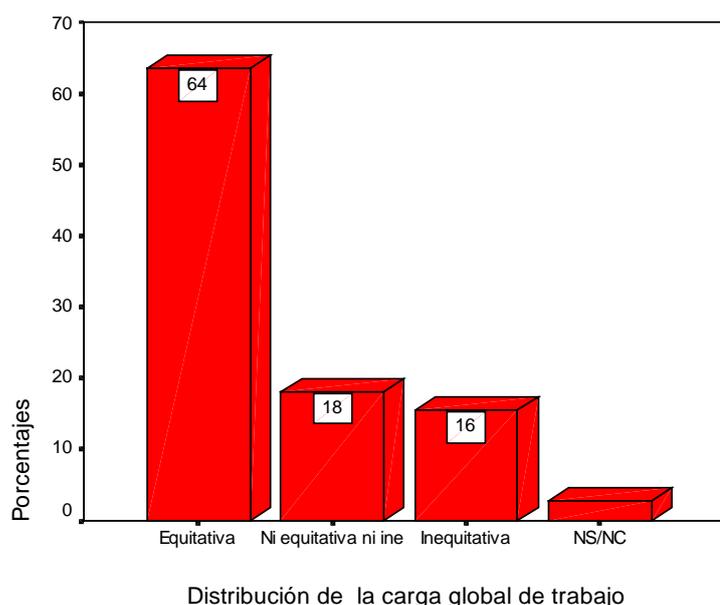
#### **IV. 6. Clima de trabajo**

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 trasmisión 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 193**  
**Distribución carga de trabajo**



El cuadro 193 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 194**  
**Distribución carga de trabajo**  
**según nivel de conducción**

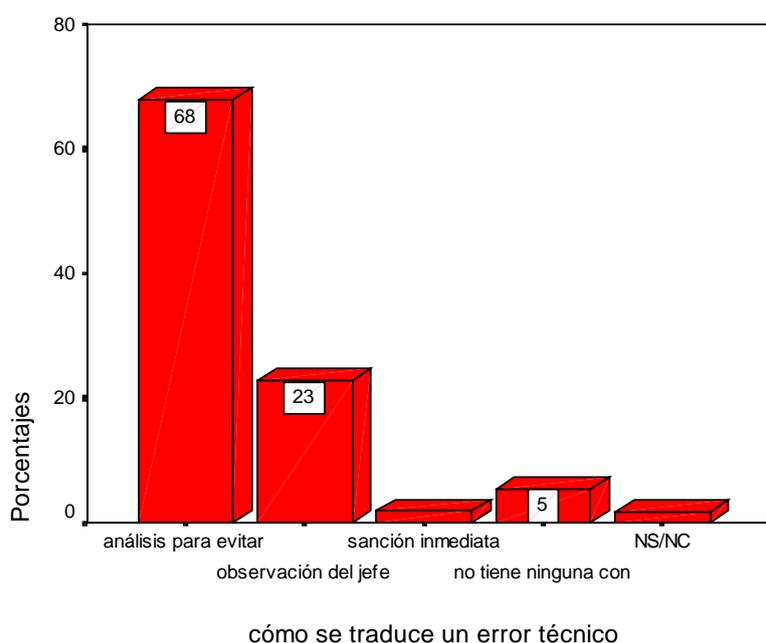
Nivel	Equitativa	Ni equitativa ni inequitativa	Inequitativa	Ns/Nc	Total
Operativo	62.7%	18.3%	16.3%	2.6%	100%
Nivel 1	71.0%	15.6%	10.2%	3.3%	100%
Nivel 2	59.6%	22.2%	16.2%	2.0%	100%
Nivel 3	57.9%	18.4%	18.4%	5.3%	100%
Total	63.5%	18.2%	15.6%	2.7%	100%

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 I, 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.

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 195**  
**Errores técnicos**



El cuadro anterior 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.

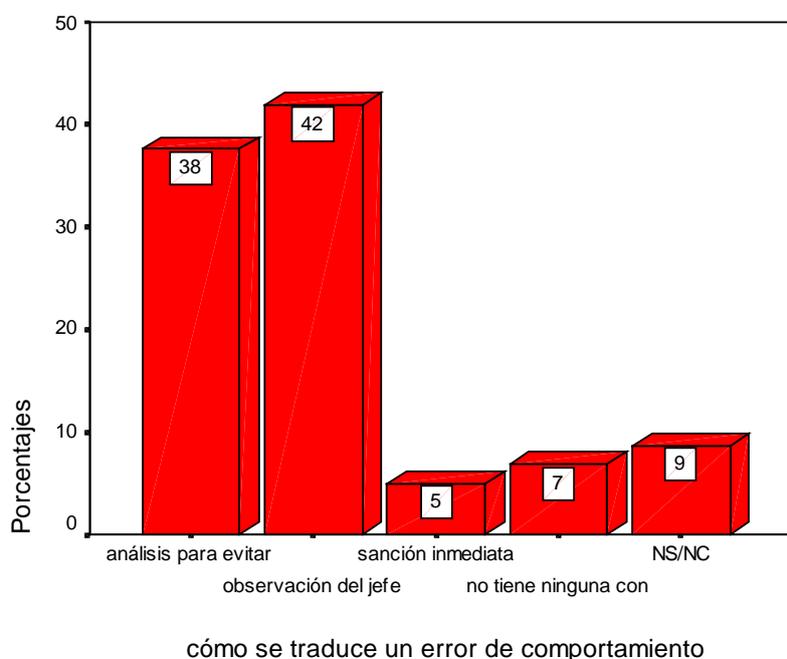
**Cuadro 196**  
**Errores técnicos según nivel de conducción**

Nivel	Análisis	Observación del jefe	sanción inmediata	ninguna consecuencia	Ns/Nc	Total
Operativo	65.6%	24.6%	2.0%	5.9%	1.8%	100%
Nivel 1	76.2%	17.5%	.7%	3.9%	1.6%	100%
Nivel 2	84.4%	11.1%	2.0%	2.0%	.5%	100%
Nivel 3	86.7%	5.3%		2.7%	5.3%	100%
Total	68.0%	22.9%	1.8%	5.5%	1.8%	100%

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.

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 197**  
**Errores de comportamiento**



La gráfica anterior 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.

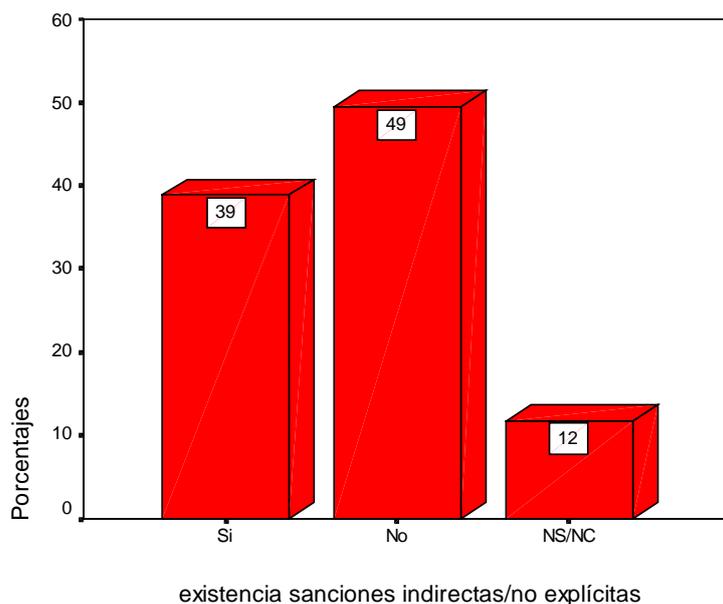
**Cuadro 198**  
**Errores de comportamiento según nivel de conducción**

Nivel	Análisis	observación del jefes	sanción inmediata	ninguna consecuencia	Ns/Nc	Total
Operativo	37.1%	41.5%	5.3%	7.3%	8.8%	100%
Nivel 1	35.6%	46.6%	3.3%	5.3%	9.2%	100%
Nivel 2	52.5%	36.5%	3.5%	3.5%	4.0%	100%
Nivel 3	42.1%	36.8%	6.6%	1.3%	13.2%	100%
Total	37.6%	41.9%	5.0%	6.8%	8.7%	100%

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.

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 199**  
**Sanciones indirectas**



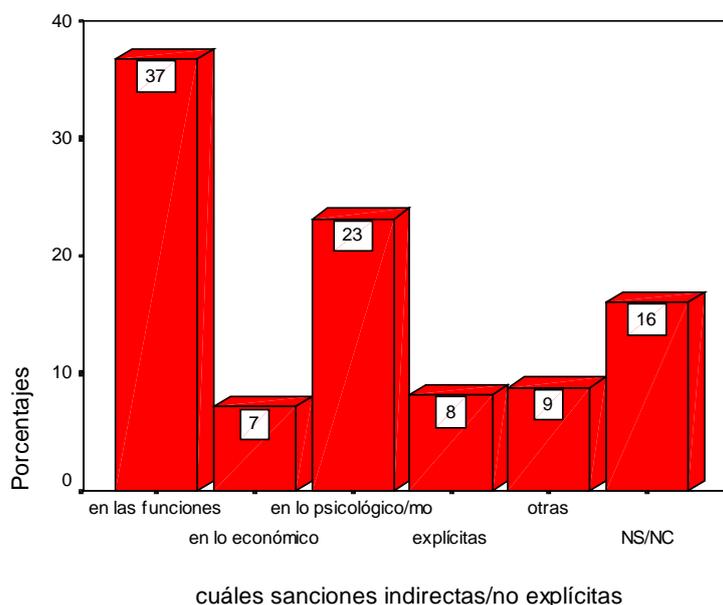
El cuadro 199 muestra que casi un 40% de los funcionarios considera que en la institución o en su sector de trabajo existen mecanismos de sanción indirecta, frente a casi un 50% que afirma lo contrario. Estos resultados muestran una percepción polarizada con respecto a esta dimensión del clima de trabajo, debido a que la percepción de la existencia de sanciones indirectas es muy alta

**Cuadro 200**  
**Sanciones indirectas según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	37.9%	49.7%	12.4%	100%
Nivel 1	41.0%	49.2%	9.8%	100%
Nivel 2	52.8%	43.2%	4.0%	100%
Nivel 3	38.2%	53.9%	7.9%	100%
Total	38.9%	49.4%	11.7%	100%

Resulta interesante señalar que en los niveles de conducción I y II, 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 III, 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 201**  
**Tipo de sanciones**



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.

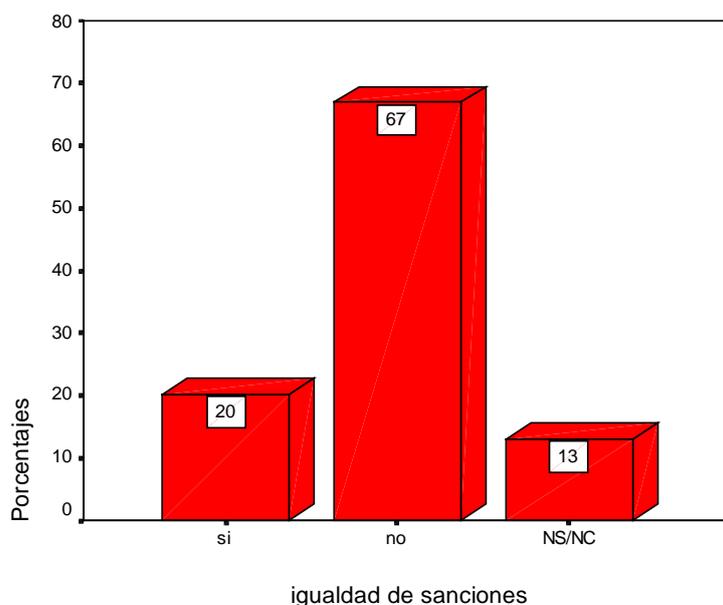
**Cuadro 202**  
**Tipo de sanciones según nivel de conducción**

Nivel	Funciones	Económicas	Psicológicas	Explícita	Otras	Ns/Nc	Total
Operativo	36.8%	6.7%	20.7%	8.4%	8.9%	18.5%	100%
Nivel 1	34.6%	9.2%	32.9%	10.0%	6.7%	6.7%	100%
Nivel 2	40.8%	8.7%	30.1%	2.9%	10.7%	6.8%	100%
Nivel 3	35.7%	3.6%	46.4%		10.7%	3.6%	100%
Total	36.8%	7.1%	23.2%	8.2%	8.8%	16.1%	100%

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.

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 203**  
**Igualdad de sanciones**



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.

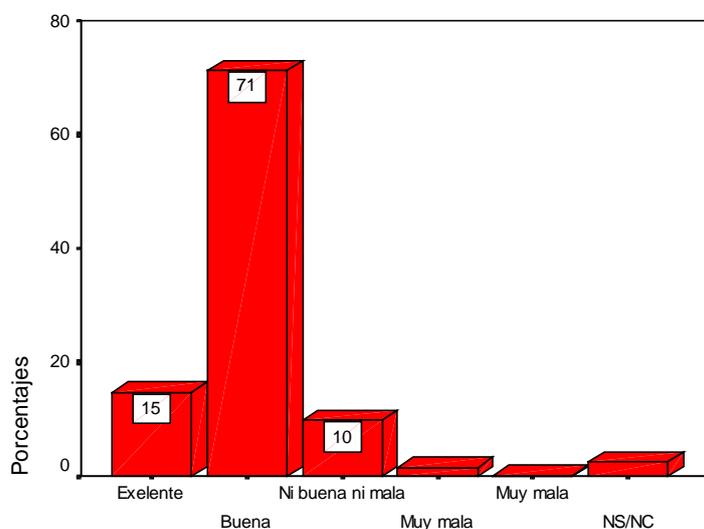
**Cuadro 204**  
**Igualdad de sanciones según nivel de conducción**

Nivel	Si	No	Ns/Nc	Total
Operativo	19.8%	66.4%	13.8%	100%
Nivel 1	23.2%	67.0%	9.7%	100%
Nivel 2	15.5%	78.2%	6.4%	100%
Nivel 3	27.3%	57.6%	15.2%	100%
Total	20.1%	66.9%	12.9%	100%

Esta opinión es más fuerte en los niveles de conducción I y II, en tanto en el nivel de conducción III la misma es inferior al promedio. Podemos desarrollar acá las mismas consideraciones que realizamos párrafos anteriores.

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 205**  
**Relación con otros sectores**

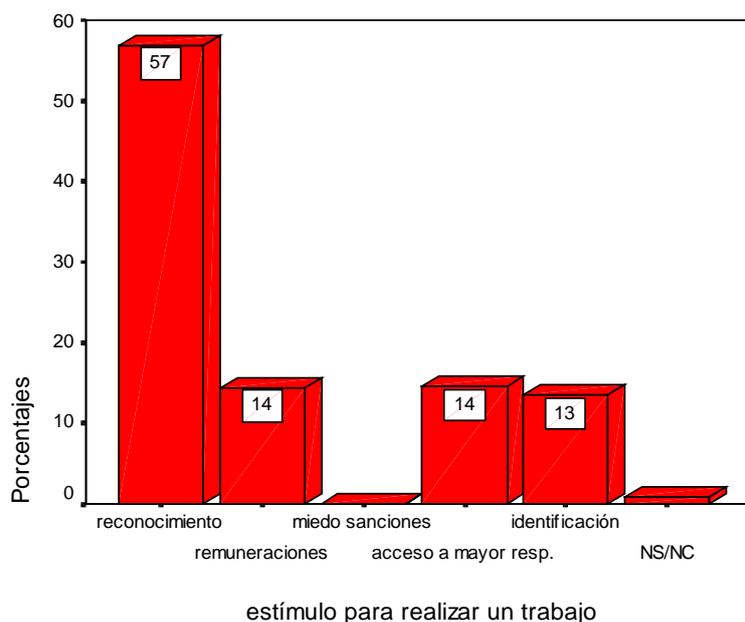


Relación de su sector otros sectores de funcionarios del servicio

Los resultados del cuadro 205 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 206**  
**Estímulo para realizar el trabajo**



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 207**  
**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%
Nivel 1	51.4%	18.2%		13.9%	15.9%	.7%	100%
Nivel 2	57.9%	8.6%	.5%	4.6%	28.4%		100%
Nivel 3	56.6%	6.6%		2.6%	34.2%		100%
Total	56.9%	14.4%	.0%	14.5%	13.5%	.7%	100%

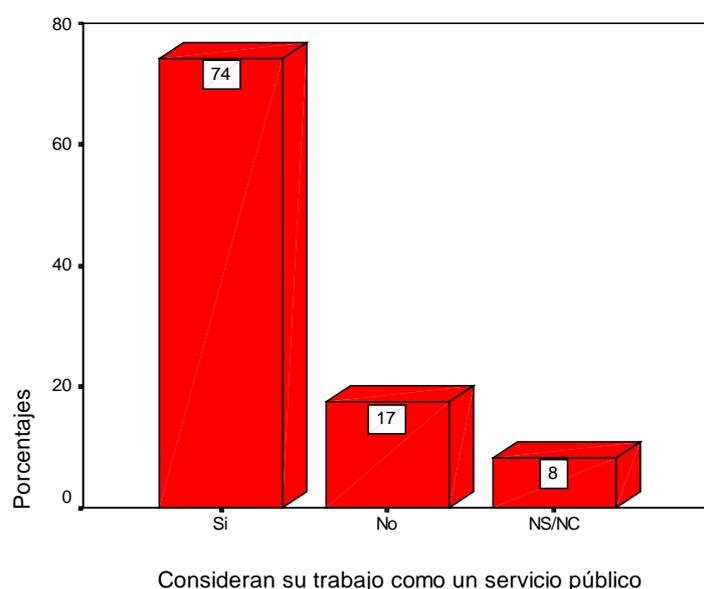
Los componentes de la motivación no sufren grandes alteraciones cuando las consideramos de acuerdo al nivel de conducción de los funcionarios encuestados. La mayor diferencia resulta en el mayor peso que tiene la identificación con los objetivos de la institución y el menor peso que tienen la obtención de remuneraciones adicionales o de promociones institucionales. Esta relación parece lógica, en la medida en que, como se ha demostrado en diferentes análisis,<sup>9</sup> la tendencia general de las organizaciones es que los niveles de responsabilidad y mando estén más involucrados

<sup>9</sup> Maintz, R. "Sociología de la Organización". Editorial Alianza Universidad, Madrid, 1972

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.

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.

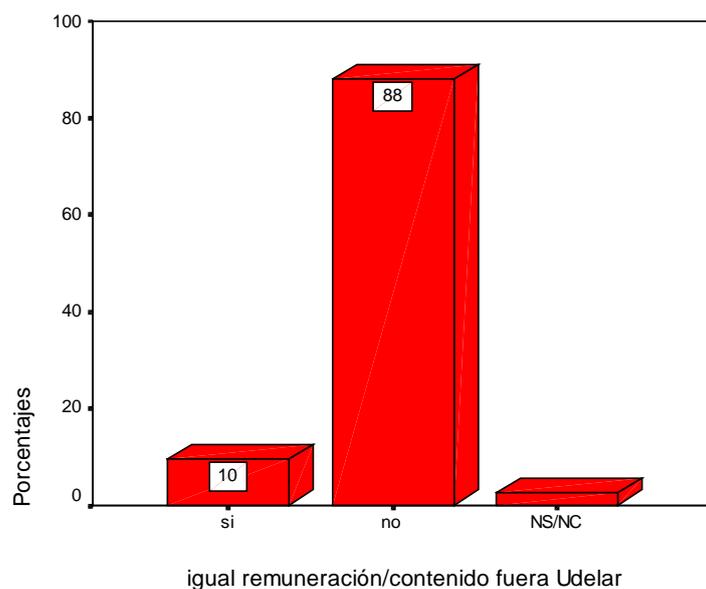
**Cuadro 208**  
**Servicio público**



El cuadro 208 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.

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 209**  
**Sentimiento de pertenencia**



Los resultados del cuadro 209 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 capítulos anteriores.

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.

## IV. 7. Conclusiones

**La primera 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 no 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.

## **Bibliografía**

Braverman, H. "Labour and Monopoly Capital." Monthly Review, New York. 1970

Coriat, Benjamin. "L'atelier et le chronometre". Paris, Ch. Bourgeois. 1979

Maintz, R. "Sociología de la Organización". Editorial Alianza Universidad, Madrid, 1972

Piore, M. y Sabel, Ch. "The Second Industrial Divide". New York, Basic Books. 1984

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

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

Touraine, A. (1955) L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. París. CNRS.

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