



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”
Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)
pcinalli@uncoma.edu.ar

“REFORMA Y REESTRUCTURACION LABORAL EN LA UNIVERSIDAD: Un Desafío Ante las Nuevas Exigencias Académicas”.

Introducción

En el debate sobre la Reforma y Reestructuración Laboral en las Universidades nacionales se debe necesariamente reconocer que la Organización Administrativa no puede tener una racionalidad distinta a la Organización Académica como pretenden algunos. Es por eso que la actual organización y estructura técnico administrativa multiplica los trámites burocráticos, las instancias de control, las intervenciones y pases, etc. a esto hay que agregar el problema por una parte de la centralización de la administración (a pesar que se pregona la autonomía) y por otra parte la distancia geográfica que separa el rectorado de sus dependencias (caso, Tecnológica, Comahue, etc.) lo que hace que estos factores académico acentúan aún más estas circunstancias.

Por eso, un punto a tener en cuenta en la exposición de los problemas de la organización laboral de las universidades es aquel por el cual se dice y con razón, que cuando esta se conduce u organiza en función o apuntando solo al objetivo que tiene el “Funcionario” de turno, se desarrolla una “estructura de Reinos” como la denominan Serra Kastika por eso cuando esto ocurre, los trabajadores No docentes comienzan a preocuparse solo por su sector de trabajo, es decir asumen que: “tal tarea no corresponde” y: “por consiguiente no es mi responsabilidad”.

Es a partir de esto que comienza a tener vigencia el “para que y hasta que limites se tiene autoridad” y principalmente en los niveles medios e inferiores la pregunta que se hacen es la siguiente: ¿Cuál es mi función y que me corresponde hacer?

Hasta aquí queda claro, por todo lo expuesto que lo primero que hay que saber es para que queremos hacer la Reforma y Reestructuración Laboral, y lo segundo, quizás lo más importante, es transmitir al no docente y al resto de la comunidad la idea de la reforma laboral que requiere la organización universitaria. Se deberá reconocer entonces, que la reforma que se proyecte únicamente se podrá realizar con los trabajadores, es decir con el consenso de los no docentes, ya que esto posibilitará su implementación, no solo con el fin de que el trabajador se adapte a los cambios propuestos, sino también para convertir la reforma en un instrumento de movilización laboral, de motivación, ésta referida a la evolución de la carrera, la valorización de la capacitación o los “Saber-Hacer” y “Saber-Ser”.

De todas las maneras seguimos sosteniendo que “es indudable que este aporte estará expuesto, cuando no, al reproche o la crítica ¿Pero cómo puede ser de otro modo? Nadie puede esperar el establecer, de una vez y para siempre algo que viene, evoluciona y progresa, una de las virtudes de la misma es, precisamente el hecho de no ser definitiva. “Por lo único definitivo es la religión o el aburrimiento, decía Jorge Luis Borges”. Siendo así esperamos los no docentes el aporte de ideas para así enriquecer estos principios e ideales, de tal modo estas



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

serán construidas por muchos, incorporando y utilizando la mayor cantidad de cerebros posibles.

Objetivos principales

En los fundamentos de este trabajo se recalca la importancia que tiene la reforma académica en la estructura técnico - administrativa, ya que las actividades administrativas son dependientes de las actividades académicas a las cuales brinda apoyo.

Esta reforma administrativa debe abarcar también la estructura de la planta política (autoridades superiores) que en el caso de las Universidades, ha tenido un crecimiento desmesurado sin que esto se tradujera en un funcionamiento más eficaz, más aún, los requerimientos de personal que esto generó, introdujeron más factores de distorsión, sin que se lograra una mayor eficiencia.

Realizada esta primera evaluación inicial la conclusión es que el diagnóstico de la reforma y su estructura orgánico - funcional, nos indica que hay que realizar un detenido estudio tanto cuantitativo como cualitativo de los diferentes aspectos que hacen a la problemática no docente.

Teniendo presente que el objetivo de este diagnóstico tiene que ver con los recursos humanos, como en cuanto a las inversiones de la planta de personal no docente, se consideró que las metas a cumplimentar serían las siguientes:

- Determinación de la estructura orgánico - funcional que contemple un crecimiento pautado en el tiempo.
- Reencasillamiento del personal en la nueva estructura.
- Adecuamiento de la norma escalafonaria a la nueva situación.
- El desarrollo de una cultura que fomente cualidades como: perseverancia en el esfuerzo; inagotable imaginación; trabajo armónico en equipo y autonomía individual, en fin , una cultura que acepte el reto que significa enfrentar el desafío de la crisis.
- Nuevo ordenamiento estatutario.

Criterios básicos

Para proceder a diseñar la reforma administrativa y su estructura orgánico - funcional, fue necesario definir algunos criterios básicos como punto de partida, como ser:

- 1- En el diagnóstico de situación se tomó como referencia, la actual estructura con sus niveles escalafonarios y las funciones reales realizadas por el personal además de compararlas con otras Universidades Nacionales.
- 2- Es previsible que la Universidad prosiga en su transformación y desarrollo, por consiguiente es de prever que un trabajador no solo cambie de funciones sino aún de lugar de trabajo y dependencia, a lo largo de su vida laboral.
- 3- En el diseño de la reforma y su estructura orgánico - funcional de la Universidad se pensó en el medio y largo plazo.



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

- 4- La Universidad como organización social no solo debe contener al trabajador no docente con fines económicos sino también para que este muestre su esfuerzo, su saber y saber hacer.
- 5- Hay dos principios fundamentales para la reforma que son brindar las posibilidades para acceder a:
 - Las categorías escalafonarias y sus funciones.
 - La capacitación profesional.
- 6- La reforma laboral inexorablemente debe prever:
 - El ingreso a la Universidad
 - La aparición de los nuevos modos de trabajar y de diferentes formas de organización laboral.
 - La nivelación de la planta no docente y la jerarquización de las funciones.
 - Mayor profundización en materia de capacitación, reformulando los cursos y creando otros nuevos que sean direccionales y más específicos.
 - La evaluación del desempeño.
 - El planeamiento de carrera.

Bolsa de trabajo y formación previa al ingreso

Ante los nuevos paradigmas que se están dando en el mundo del trabajo, así como los caminos planteados, hoy para su abordaje estos nos llevan a un punto de desconcierto tal (esto por los profundos cambios que se están produciendo dentro de las organizaciones universitarias) que no sabemos bien como afectarán, estos cambios, en nuestra vida laboral.

Estos cambios, nos exigen nuevas formas en la selección y el ingreso como trabajador no docente. dentro de este panorama ya complejo por si, es necesario agregar otro componente: falta de capacitación y carencia de las competencias requeridas, por las organizaciones universitarias, a sus futuros trabajadores.

A fin de satisfacer estas exigencias, se requiere una formación previa al ingreso. La necesidad de esta formación parte del hecho de que se exigen conocimientos especializados en la esfera de las ciencias de la administración de las técnicas de gestión, de la planificación y de la adopción de decisiones, del presupuesto, de la administración de recursos humanos. Además existen en la administración universitaria funciones específicas: en las áreas académicas, de la extensión y de la investigación, para los cuales el sistema educativo, público o privado, no prevé ninguna formación.

La bolsa de trabajo tiene como condición primordial, el cumplimiento de dos requisitos esenciales a saber:

- a) que la inscripción para el ingreso de la Universidad como trabajador No Docente en la categoría inicial de cada agrupamiento, se realice en la Bolsa de Trabajo que funciona en el Rectorado o en las receptorías que funcionen en cada Unidad Académica o dependencias



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

universitarias. Las inscripciones en la Bolsa de trabajo se realizarán durante el mes de noviembre de cada año.

- b) Una vez cerrada la inscripción y aprobado el Curso de Formación previa al ingreso, que tiene como objetivo la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos a cubrir, el postulante está en condiciones de satisfacer los requerimientos del cargo a cubrir o la potencialidad de las vacantes a futuro o largo plazo.

Finalizado el curso de ingreso, se procederá a confeccionar el Orden de Mérito de los aspirantes, de acuerdo a la evaluación final de cada uno.

Las ventajas son las siguientes:

Permite contar con los recursos humanos, con la formación inicial capacitada, que no requiere más que la iniciación laboral.

Su inclusión en los niveles de formación de especialización se ve favorecido por los conocimientos adquiridos en el Curso Inicial.

Seleccionar la persona adecuada y ubicarla en su tarea, es un proceso costoso que puede ser evitado al tener un correcto análisis, calificación de los conocimientos de los postulantes para su incorporación como trabajador No docente.

Con esta política se logra el objetivo de mantener y mejorar la calidad y potencialidad del trabajador, sin contar lo importante que resulta para la Universidad y aún para el propio trabajador una orientación laboral que permita ubicar al postulante en la tarea adecuada.

Los nuevos modos de organización laboral

A partir de nuevos paradigmas en el campo laboral, es que analizaremos una serie de pautas, como ser.

La Comunicación

Tiene que tender a lograr una creciente y activa participación de los no docentes en los logros de los objetivos, así como en la prevención o solución de los problemas de las Universidades Nacionales, que debe cubrir tres aspectos:

- a) La difusión e intercambio rápido de información que debe ser completa y objetiva, tanto sobre la vida institucional universitaria como de las condiciones sociales de los no docentes.
- b) Las Universidades Nacionales deben promover las medidas necesarias para desarrollar una política eficaz de comunicaciones con los no docentes y su organización laboral.

Los grupos de trabajos provisorios

Se plantean como una necesaria flexibilización en las modalidades de la organización laboral, esta propuesta requiere autonomía en el pensamiento, identificación de problemas así como elección de estrategias de resolución.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

Para participar en grupos de trabajo se requiere voluntad para enfrentar los problemas, resistencia a la frustración, así como capacidad para resolver los problemas de la organización del trabajo, solo o en grupo de trabajo.

Esta modalidad de trabajo, hoy es planteada por los especialistas, que estudian las nuevas formas de la organización del trabajo, esto nos obliga a analizar críticamente nuestros actuales sistemas de organización de trabajo.

La definición continua de las tareas

Se plantea como una alternativa organizacional posible, como contrapartida a la rigidez de las normas, reglamentos, reglas, etc. Para ello las estructuras deben diseñarse sobre la base de incertidumbre, para lo cual deben orientarse a:

- a) Autonomía para la toma de decisiones en el planeamiento y la gestión laboral, profesional y en la vida personal.
- b) Capacidad de innovación, creatividad en el análisis de los problemas, en el diseño y ejecución de las tareas o proyectos.
- c) La descentralización que debe prever la delegación no solo de tareas sino también de las decisiones.

La participación en los recursos y resultados de la tarea

Es la intervención del no docente en los asuntos relacionados tanto en los recursos como en los resultados de su trabajo. Esto se debe analizar desde tres aspectos a saber:

- a) Autonomía para la toma de decisiones en el planeamiento y la gestión técnico- profesional, cuestionando todos los cómo y los porqués de los procesos administrativos, aceptando como filosofía laboral, que el error es una manera de adquirir conocimiento, esto es el aprendizaje por medio de la experiencia.
- b) Definición de los objetivos a partir del cuestionamiento, comparando a partir de lo que se busca con lo que se tiene o se hace, para lo cual se requiere desplazar o transferir la autoridad y responsabilidad al trabajador para que este pueda ejercer la facultad de rediseñar el trabajo de manera de que pueda ejercer sus habilidades y capacidades al máximo.
- c) La participación, del trabajador no docente, en los recursos implica que se debe derribar la concepción economicista, la tiranía de la contabilidad numérica como si esta fuera la medida de todo.

Debemos medir el costo del trabajador a partir del concepto de que lo mejor es siempre mejor para la organización y para los propios trabajadores, es decir el trabajo debe ser rentable en términos de objetivos laborales.

Dicho de otra manera: no todo se puede medir en números, porque muchas veces permanece en abstracto, ya que no todas las tareas se pueden reducir a término de dinero.

Carrera administrativa



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

Con referencia a este tema que incluya la nivelación de plata y la jerarquización de las funciones, se debe analizar desde tres aspectos fundamentales a saber:

- a) La selección – el ingreso – la formación.
- b) Carrera administrativa que debe contemplar: los concursos – las promociones.
- c) Régimen de capacitación e inducción.

Con relación a la política de ingreso (reclutamiento) su objetivo principal es alentar a las personas a que soliciten empleo en la Universidad Nacional del Comahue y a su vez prever las necesidades mediata e inmediata de la Universidad.

Se debe hacer hincapié en la importancia que tiene para el futuro ingresante, La formación previa al ingreso, esta formación es imprescindible ya que se exigen conocimientos especializados en la esfera de las ciencias administrativas y de las Técnicas de gestión, además existen en la administración universitaria funciones concretas como por ejemplo las que se realizan en las Áreas académicas, de extensión y de investigación.

Una vez concluido el Curso de Formación para el Ingreso, que tiene como objetivo la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos a cubrir, el postulante esta en condiciones de satisfacer los requerimientos del cargo a cubrir o las potencialidades las vacantes a futuro o largo plazo.

Las ventajas de este sistema son las siguientes:

- a) Permite contar con los recursos humanos, con la formación inicial capacitada, que no requiere más que la iniciación laboral.
- b) Su inclusión en los niveles de formación de especialización se ve favorecido por los conocimientos adquiridos en el Curso Inicial.
- c) Seleccionar la persona adecuada y ubicarla en su tarea, es un proceso costoso que puede ser evitado al tener un correcto análisis, calificación de los conocimientos de los postulantes para su incorporación como trabajador No docente.
- d) Con esta política se logra el objetivo de mantener y mejorar la calidad y potencialidad del trabajador, sin contar lo importante que resulta para la Universidad y aún para el propio trabajador No docente.
- e) Con esta política se logra el objetivo de mantener y mejorar la calidad y potencialidad del trabajador, sin contar lo importante que resulta para la Universidad y aún para el propio trabajador una orientación laboral que permita ubicar al postulante en la tarea adecuada.

Las promociones

La carrera administrativa presupone el derecho a la igualdad o equivalencia de oportunidades, esto tiene su fundamento en la misma naturaleza e institucionalización de la carrera administrativa a través de leyes, primordialmente la Constitución Nacional.

- La promoción tiene como requisito indispensable para su concreción el Orden de Mérito que constituye un aspecto primordial a considerar para la cobertura de cargos.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

- Este sistema de cobertura de vacantes es un proceso de “transformación” de los recursos que tiene las siguientes ventajas:
- Tiene un mayor índice de validez y de seguridad en razón de que se conocen las aptitudes y los conocimientos que posee el trabajador.
- No necesita periodo de experimentación, inducción o de informaciones amplias de las nuevas funciones o del sector.
- En el aspecto económico tiene la ventaja de evitar los gastos que producen los avisos, jurados y movilidad de los candidatos para las vacantes.
- Desarrollar entre los trabajadores la actitud del perfeccionamiento y de su autoevaluación en forma constante, teniendo en cuenta que para tener oportunidades, hay que demostrar condiciones.

En resumen esta forma de cobertura de vacantes o de ascensos, ofrece a la Universidad las ventajas de que este sistema, es de mayor validez y seguridad en la elección del postulante a una vacante.

La capacitación

La irrupción de los programas de capacitación y profesionalización en el sistema universitario nacional nos está indicando que la Universidades han comprendido y aceptado la necesidad y responsabilidad de asumir esta tarea.

Debemos tener en cuenta que la formación recibida por el trabajador en el sistema educativo no le da ningún conocimiento de las técnicas laborales especiales y aún menos las habilidades necesarias y requeridas para el trabajo que se realiza en el interior de la Universidad.

Es por esto que la administración Universitaria debe hacer la máxima contribución económica para poder capacitar a los trabajadores en el más alto nivel Científico Técnico. Ya que no solo el trabajo cambia, sino que aún los propios trabajadores no docentes cambian de trabajo, es por esto que debe haber capacitación permanente durante toda la carrera.

Y esto es así ya que la administración universitaria y sobre todo los propios trabajadores no docentes se ven cada vez más agobiados por las crecientes demandas, surgidas en las exigencias de la calidad de gestión, de la planificación y de la toma de decisiones.

Con todo, conviene aclarar que la capacitación debe ser detectada antes que se decida formular la política de capacitación ya que de otro modo se tratará de una experiencia sin beneficio alguno.

La necesidad de capacitación se puede evidenciar por la actitud de los trabajadores no docentes y por los inconvenientes en la ejecución de las tareas diarias. Algunas de las manifestaciones más comunes son:

- Frecuentes quejas de los trabajadores por la falta de promociones.
- La baja productividad y calidad laboral.
- Frecuentes pedidos de pases de lugares de trabajo.
- Y algo por demás preocupante la presencia de los hombres imprescindibles.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

Política de capacitación y sus objetivos

Para fijar o determinar una política de empleo, (que contenga en principio la reforma administrativa) se debe tener en cuenta que su objetivo principal tendrá que contener dos principios: Por un lado lograr que la Universidad tenga trabajadores eficientes y por otro lado que sus empleados tengan una formación profesional durante su vida laboral, incluso antes de su ingreso a la Universidad.

El primer objetivo sería:

Lograr un eficiente desempeño del trabajador no docente en su puesto o función laboral actual o futura.

Un aumento en la productividad y la eficiencia.

Una mejor rotación o pedidos de pases por parte del personal o de las jefaturas.

Asegurar a la Universidad el aporte de personal capaz de cubrir los nuevos puestos originados por la evolución tecnológica.

Resumiendo estos objetivos enunciados, se puede decir que estos nos están indicando que en la capacitación debe distinguirse dos tipos principales de formación para la administración universitaria:

- a) El que se debe llevar a cabo antes del ingreso.
- b) El dirigido después del ingreso, que contemple la formación para la promoción.

Formulación para la política de capacitación

Establecida la necesidad de capacitar al trabajador no docente y fijados los objetivos, corresponde determinar las decisiones políticas que se adoptarán para llevar a cabo la capacitación como debe ser.

Responsabilidad de la capacitación

El dictado de los cursos de formación, perfeccionamiento y actualización estará a cargo de un Centro de capacitación.

El costo

Estará totalmente a cargo de la administración universitaria incluyéndose en el presupuesto de la Universidad, un monto que no será inferior al 1% del presupuesto asignado al pago de los salarios del personal no docente.

- En este marco los cursos se realizarán en el horario de trabajo.
- Otro punto a tener en cuenta es que la política de capacitación debe evitar que la concurrencia a los cursos sea compulsiva, limitándose la institución a brindar las posibilidades y facilidades al trabajador para su concurrencia a estos cursos.



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

Ambito de la capacitación

La política de capacitación debe determinar el ámbito y el alcance de los cursos es decir la categoría y la función del personal ya que una primera etapa al ser estos cursos direccionados, deben tener como objetivo principal la nivelación de los conocimientos del personal no docente, para si después en una segunda etapa, se deberá proveer también, el dictado de cursos intensivos o Seminarios fuera de la Universidad Nacional del Comahue, mediante becas o pasantías en otras universidades o instituciones, estos cursos deben ser de alto nivel.

Lo fundamental de una política de capacitación en lo hace al ámbito y alcance³ de esta estaría en el reconocimiento de que la capacitación debe involucrar a todos los niveles escalafonarios, desde el director hasta el último empleado, es decir en forma descendente.

Esto permitirá en una segunda etapa determinar la responsabilidad de la capacitación, que debe estar a cargo de los propios trabajadores, esto es en los niveles de supervisión y jefatura quedando los cursos de alto nivel o especialidades fuera de lo previsto anteriormente. Con respecto a las jefaturas departamentales y las direcciones, es conveniente que la especialización se lleve a cabo en instituciones con nivel de excelencia.

Se debe tener en cuenta, que el más común de los programas de capacitación, tiene como exigencia primordial que los niveles de supervisión y jefaturas, deben aprender el trabajo que realizan los empleados, oficiales o cadetes y aprendices, como un paso previo para poder capacitar a los niveles inferiores.

Planeamiento de Carrera

El planeamiento de carrera debe ser para el no docente, un desafío productivo y al mismo tiempo para la universidad debe ser finalmente la respuesta laboral que esta proporciona a sus trabajadores no docentes y así evitar que muchos trabajadores sientan pasar sus años laborales en trabajos o tareas frustrantes además de insatisfactorias, como asimismo sin posibilidades o que no ofrecen oportunidades de progreso y realización personal. Así a través de políticas de capacitación y perfeccionamiento, de organización del trabajo y consecuentemente de mejores remuneraciones, permitirá de esta manera tener posibilidades de evolución y al mismo tiempo erradicar los riesgos de exclusión para aquellos no docentes que no tuvieron las oportunidades sociales para acceder a mejores condiciones hoy imperante dentro del ámbito universitario, tanto en lo concerniente a las nuevas demandas y exigencias de la comunidad, tanto en la calidad de la gestión como en la planificación, ya que con la irrupción de nuevas tecnologías y de nuevos paradigmas en el campo laboral, pueden hacer que las conducciones universitarias consideren a estos trabajadores no docentes, como no empleables en estas actuales condiciones.

Ante esto la organización universitaria y quienes la conducen deben darle a los trabajadores No Docentes las oportunidades para las promociones, a partir de proyectos para que sus trabajadores puedan establecer sus metas profesionales, preparándolos para los retos que implica el desafío de una mayor responsabilidad, en el contexto de una carrera ñlaboral total e



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

integral y no como una sucesión de asignaciones de tareas o puestos de trabajos separados e inconexos.

¿Por qué es necesario un Planeamiento de Carrera?

La respuesta a esta pregunta, la podemos encontrar en principio en las siguientes razones:

- Por las crecientes complicaciones derivadas de la reforma y reestructuración laboral para los trabajadores universitarios.
- Por el creciente aumento del estrés del trabajador no docente por las exigencias de las demandas laborales.
- Por la incorporación de los progresos tecnológicos e innovaciones dentro del ámbito de las universidades nacionales.

La exigencia continua en las universidades nacionales (donde se reflejan los diversos cambios estructurales, tecnológicos, económicos y sociales) de la comunidad y de la sociedad que demanda de esta “La realización efectiva de proyectos de transformación económica o de innovación tecnológica”, están repercutiendo y complicando tanto los procedimientos como la selección personal.

La experiencia nos indica que el problema de la eficiencia del funcionamiento administrativo universitario no se puede lograr pro mandato legislativo o de decisión del Poder Ejecutivo solamente, sino de la capacidad de adaptación a estos cambios y, en definitiva, de la competencia del personal no docente para lo cual se necesitan programas de capacitación especiales, actividades específicas de desarrollo y asesoramiento con el fin de prepararlos para funciones de administración universitaria exitosas.

Asimismo para aquellos no docentes que ya poseen conocimientos direccionales, es necesario un cuidadoso programa de planeamiento de carrera para maximizar su contribución potencial a la organización universitaria.

Planeamiento de Carrera: tantas definiciones como actores...

- Para el trabajador no docente**, es la posibilidad de poder demostrar de lo que es capaz de hacer y así poder obtener una mayor categoría escalafonaria y un mejor salario.
- Para el jefe no docente**, lo que le interesa es saber si tal trabajador tiene los conocimientos y aptitudes necesarios para realizar una tarea dada sin cuestionar los cómo o por qué.
- Para el funcionario político**, menos preocupado en el trabajo de la organización, lo que le interesa es saber si podrá “premiar” discrecionalmente a sus “amigos”, es decir poder aplicar la ley de “premios y castigos” y por lo tanto, la ley soy yo!
- Para la conducción gremial**, también interesada por todas las implicancias del planeamiento de carrera, ésta es la herramienta que permite adquirir al no docente los conocimientos que lo ayudarán a soportar los altos valores de cambio organizacional, los



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

programas relacionados con la organización laboral, que de alguna manera crean estrés tanto físico como psíquico.

El Proceso de Planeamiento de Carrera

El objetivo de un programa de planeamiento de carrera es darle a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria, en otras palabras, darle al trabajador no docente el apoyo y las oportunidades que le permitan formar metas de carrera realistas y, por medio de éstas, asegurar las satisfacciones y necesidades tanto del trabajador como de la organización universitaria. De esta forma ambos obtendrán: la Universidad, un mejor desempeño de los no docentes y estos últimos, una carrera más rica y desafiante.

Es decir, el propósito de un programa de planeamiento de carrera es incrementar las posibilidades de que el trabajador no docente alcance sus logros y, a su vez, la Universidad se asegura para ubicar al trabajador en el tiempo y lugar de trabajo.

El proceso de planeamiento de carrera tiene tres fases o etapas interrelacionadas, a saber:

- a) Evaluación de los puestos de trabajo y sus necesidades: Para compatibilizar los objetivos del no docente y las necesidades de la organización universitaria, ambas se deben **definir explícitamente**. La conducción universitaria debe mantener informados a sus trabajadores no docentes sobre los cargos y funciones vacantes dentro de las distintas dependencias universitarias con sus niveles escalafonarios, ya sea divulgándolas o publicándolas por medio de carteleras, boletines internos o circulares personalizadas. Esta metodología permitirá a los no docentes un mayor control de sus carreras personales. Este sistema de información sobre las vacantes existentes posibilitará tener una visión del futuro dentro de la organización universitaria, obviamente ninguna persona o funcionario puede garantizar un futuro, puesto de mayor jerarquía o nivel escalafonario superior. No obstante ello, se debe dar a publicidad o conocimiento sobre los proyectos para la creación de nuevas funciones, las futuras vacantes por jubilaciones o retiros, además de los cambios en la estructura orgánico-funcional producto de la expansión estratégica de la organización universitaria, ya sea por las nuevas creaciones o por las jerarquizaciones de las funciones que pueden afectar sus carreras significativamente.
- b) Programa de capacitación y perfeccionamiento direccionados: Generalmente, el éxito de la carrera es tal si existe una promoción ascendente, pero se debe reconocer que para ascender a funciones que requieren mayor responsabilidad, primero los trabajadores no docentes deben adquirir conocimientos y experiencia, esto, aunque no ascienda a funciones de mayor nivel escalafonario ya que los beneficios de las actividades de capacitación y perfeccionamiento redundan positivamente. La preparación y desarrollo



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

de los cursos de capacitación y perfeccionamiento deben satisfacer diversas exigencias como ser:

- Mayor preparación para actuar en lo referente a la política y administración de los recursos.
- Conocimientos para coadyuvar a la planificación de la administración universitaria.
- Conocimiento en tecnología de gestión e investigación sobre la administración universitaria.
- Conocimiento de los aspectos del mundo del trabajo y de la legislación laboral en las Universidades.

Ahora bien, se ha podido observar hasta que punto la diversidad de funciones de los no docentes existentes, aún para las funciones a crear en el futuro, son diferentes. Esto es en razón de su grado de conocimiento y dominio de especialización y que precisamente (o forzosamente) no permiten soluciones parecidas. Por ello, desde esta perspectiva, es que hace necesario el desarrollo de programas que deben servir a los objetivos, tanto de desarrollo técnico como humano, para este tipo de necesidades se deben preparar pequeñas experiencias con grupos reducidos. Por último, las actividades o programas deben ser con la modalidad semipresencial (o a distancia) y dentro del concepto de educación continua.



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

- c) Diagnóstico de objetivos de carrera, prioridades y valores personales del trabajador no docente: El proceso de planeamiento de carrera tiene como fin ubicar al trabajador no docente, exitosamente, en el puesto de trabajo que cubra sus expectativas tanto personales como laborales y consecuentemente beneficiar a la organización universitaria con el mejor empleado en el momento adecuado y en el lugar que se necesita. El **primer objetivo de este programa** es saber si la conducción universitaria, en razón de que el diseño y su implementación representan una nueva visión en las relaciones Universidad-Trabajador, está dispuesta a enfrentar el nuevo desafío, casi inédito para los funcionarios y los no docentes, ya que el programa en cuanto a diseño e implementación requiere de una inversión importante y considerable de tiempo y recursos económicos, tanto de la Universidad como por parte del trabajador no docente. Un **segundo objetivo** es, una vez aceptada la idea del programa, que los responsables de la conducción universitaria-tanto políticos como no docentes (directores, jefes departamentales)-deben comprometerse con los objetivos del mismo. Sin este compromiso de los niveles superiores, el personal no docente de las categorías inferiores descreerán del mismo, por lo tanto muy probablemente no integrarán las actividades a desarrollar en el programa. Es más, las actividades y las conducciones no docentes no deben tener acceso a la información personal que tiene el consejero o asesor de las consultas por parte del personal, sin el permiso o autorización del trabajador no docente. Los consejeros o asesores del planeamiento de carrera deben tener autoridad para garantizar la confidencialidad de las inquietudes y deseos de los no docentes que acceden al programa. Se debe tener en cuenta que la confidencialidad de la información brindada y requerida tiene que ver con lo personal de cada trabajador, por lo tanto, esto aumentará el nivel de confianza y facilitará el requerimiento y consulta tanto del programa como de los consejeros o asesores, y en definitiva esto aumentará la posibilidad del éxito en la etapa inicial. Un **tercer objetivo** a conseguir es poder dar al programa autonomía y poder para realizar contribuciones positivas y, al mismo tiempo, lograr que estas “contribuciones” no sólo logren aumentar las oportunidades de ascenso o desarrollo laboral de los no docentes en sus carreras, sino que consigan hacer desaparecer o atenuar las desigualdades o reducir los altos costos que se producen por las funciones en el progreso del trabajador. Asimismo, el área encargada o responsable de la implementación del programa de planeamiento de carrera debe tener un nivel destacado dentro de la estructura orgánico-funcional de la Universidad.

Evaluación del desempeño

Desde siempre, en el ámbito de la administración pública y en nuestro sistema universitario, se ha calificado al personal (desde 1987) bajo la norma específica dictada por el personal no



III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”
Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)
pcinalli@uncoma.edu.ar

docente Decreto 2213/87-“Escalafón para el personal no docente de las Universidades Nacionales”.

Algunos autores consideran que la justa calificación es considerada como un **derecho** paralelo a la carrera, es decir, es como un **sustituto moderno del de los honores**. Se debe entender que el reconocimiento de las aptitudes que posee el trabajador, por parte de las autoridades de la Universidad, es el “honor” a que tiene derecho el trabajador.

Esta “Evaluación del Desempeño” (calificación) se vincula con el derecho a la carrera, ya que es un requisito casi indispensable para el ascenso (promoción por orden de mérito o concurso, según se trate) del trabajador no docente.

Hoy en día ya nadie discute la necesidad de la evaluación del desempeño. Pero este sería el primer aspecto del problema, que mal o bien es recomendable aplicar en la Universidad, aunque no sea tan claro el objetivo y el uso que posteriormente se pretenda hacer de él, ya que muchas veces se “**utiliza**” como un elemento de “**premio y castigo**”.

Para enfocar y situar el problema lo analizaremos desde tres aspectos a saber:

- a) Esencia del proceso: La calificación o evaluación del desempeño debe mirar el pasado, tratando de ver la imagen y el propósito del futuro, ya que evaluar no es colocar un número en un formulario para darle al trabajador un puntaje y luego archivar la documentación. Para poder evaluar o calificar a un trabajador tienen que darse dos cuestiones: 1) que el trabajador en su responsabilidad laboral tenga definida con claridad y precisión la autoridad que detenta para ejecutar las tareas de su trabajo y 2) una observación y contacto asiduo profundo del trabajo diario del no docente y, por consiguiente, un conocimiento de dichas tareas. Es decir, si no existe una pauta precisa de la actividad del trabajador, mal se puede evaluar, ya que no se puede juzgar a un aprendiz o cadete de oficina con las pautas o responsabilidades asignadas a un supervisor o director. Otro paso esencial en la evaluación es la entrevista, en la cual el jefe hará conocer al no docente cómo se juzga su trabajo. Esta entrevista debe ser un diálogo, que permita conocer las causas que han determinado aspectos negativos o positivos sobre el desempeño del trabajador.
- b) Sistema de evaluación: En líneas generales, el sistema universitario utiliza un formulario de calificaciones que enumera cualidades que son básicas a todos los niveles, funciones o empleos que luego los jefes o calificadores evalúan con una escala apreciativa. Este sistema evalúa **cualidades de tipo personal** y subjetivos como ser: colaboración, madurez, representatividad, responsabilidad, etc. De más está decir que este sistema requiere o supone un conocimiento técnico en el campo de la psicología. Puntualizar alguna deficiencia de tipo personal, hará que el evaluado se sienta invadido en su intimidad y por consiguiente, se resistirá al cambio. La evaluación o calificación debe tener como fin obtener una mejora, poner de manifiesto los buenos resultados obtenidos y así poder vislumbrar el futuro, tanto para el trabajador como de la organización. Por esto, está prosperando otra forma de evaluar que es el saber los resultados obtenidos en



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Universidad Nacional
de Tres de Febrero



Universidade Federal
de Santa Catarina

III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO

Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

“Reforma y reestructuración laboral en la Universidad: un desafío ante las nuevas exigencias académicas”

Oscar Bustamante – Secretario General A.P.U.N.C. (Universidad Nacional del Comahue)

pcinalli@uncoma.edu.ar

los objetivos del trabajo asignado a cada no docente, esto permite que la entrevista o diálogo sea más fácil, ya que al referirse al logro de un objetivo de trabajo, esta se realice con mayor franqueza, que si se abordan cualidades generales de tipo personal. De todas maneras, para que un sistema sea válido, es necesario que los evaluadores y los evaluados están convencidos de la bondad del sistema, asimismo no es conveniente que la evaluación deba realizarse para conceder premios económicos, porque esto condicionará al evaluador y distorsionará su juicio u opinión. Otra situación que debe evitarse es que el evaluador actúe bajo situaciones anímicas o emotivas alternadas, ya que esto hará que distorsione o modifique la realidad.

- c) Finalidad prevista: Una de las bases fundamentales para una correcta evaluación es la emisión de juicios correctos que no estén distorsionados por prejuicios y fallas de percepción. El calificador o evaluador debe tratar de ver las cosas desde el punto del evaluado, es decir colocarse en el lugar del otro, para así poder corregir la distorsión si la hubiere. La evaluación no se podrá hacer, al menos correctamente, sin antes observar diariamente o correctamente la labor del trabajador; y otro punto que hay que resaltar por su importancia, es la entrevista (el diálogo) y su desarrollo, ya que la finalidad es que el trabajador no docente conozca cómo está realizando su trabajo. Por eso, esta entrevista o diálogo debe mantenerla el jefe inmediato, mejor dicho e jefe directo del empleado evaluado. Ya que el fin último no es sancionar un desempeño mediocre en el pasado, porque la evaluación es eso, una opinión del pasado y su objetivo es reconocer institucionalmente el buen trabajo realizado. De último es corregir y mejorar lo mejorable sentando las bases del desarrollo futuro del trabajador no docente, tratando que éste avance a mayores niveles de desempeño laboral.