

#18

OAC

Una aproximación a la cultura organizacional y al clima laboral de la UNRN desde las percepciones de los/as trabajadores/as nodocentes

Este estudio es un recorte de la cultura organizacional de la UNRN desde el punto de vista de los/as trabajadores/as nodocentes que componen la Estructura Orgánica Funcional (EOF) y complementa los informes 17, partes I, II, III y IV que ha producido la OAC con la dirección del Dr. Juan Doberti sobre la misma. En este contexto, surge la importancia de describir el clima laboral y la cultura organizacional desde el punto de vista de las percepciones de los y las nodocentes en tanto actores institucionales, intentando dar cuenta de sus voces y sus perspectivas como insumos poder pensar acciones, intervenciones y políticas situadas y con enfoque de derechos.

Informe OAC #18

Una aproximación a la cultura organizacional y al clima laboral de la UNRN desde las percepciones de los/as trabajadores/as nodocentes

Agosto 2022

SERIE DE INFORMES OAC

La serie Informes OAC contiene documentos de análisis sobre la Universidad como objeto de estudio. Se espera que los estudios, junto con el Anuario de Estadísticas, contribuyan al debate sobre los problemas y reformas que la Universidad enfrenta desde una perspectiva de mejoramiento continuo, ligado a las transformaciones de las políticas del conocimiento, del gobierno y de la gestión. El sentido de la Serie es revisar las experiencias de la UNRN, incorporando una dimensión analítica para un mejor diseño de medidas e instrumentos de política de desarrollo institucional.

La OAC¹ es un cuerpo técnico de la Universidad que fue meritulado como “innovadora en la estructura y actividades que realiza con espíritu crítico, vocación por entender la peculiaridad de la universidad y teorizar sobre el funcionamiento institucional” (CONEAU, Informe de Evaluación Externa UNRN, 2016).

Los primeros números son el resultado de la recopilación de datos y su revalorización a partir del benchmarking o experiencias de innovación, mejora y modelos de calidad en el sistema universitario argentino y regional.

Se invita a la comunidad universitaria a participar en la producción de los estudios. oad@unrn.edu.ar

¹Equipo OAC: Graciela Giménez, Diego Rodríguez, Wenceslao Gómez Rodríguez, Gonzalo Rodríguez, Matías González Awe, Walter Pratt y Mariana Zeberio. En esta ocasión participaron del informe Carla Vidal y Magda Reyes.

Los estudios producidos por la OAC se realizan con el empleo de datos e información obrantes en los sistemas de la Universidad con objetivos científicos y de desarrollo institucional y en cumplimiento de la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales, artículos 5 y 11, y del CCT No Docente (Decreto 366/06) que establece los deberes de fidelidad y discreción con respecto a todos los hechos e informaciones para el ejercicio de las funciones de la dependencia (Artículo 20. Estatuto de la UNRN)

Resumen:

Este estudio es un recorte de la cultura organizacional de la UNRN desde el punto de vista de los/as trabajadores/as nodocentes que componen la Estructura Orgánica Funcional (EOF) y complementa los informes #17 (I, II, III y IV) producidos la OAC con la dirección del Dr. Juan Doberti sobre la misma.² En este contexto, surge la importancia de describir el clima laboral y la cultura organizacional desde el punto de vista de las percepciones de los y las nodocentes en tanto actores institucionales, intentando dar cuenta de sus voces y sus perspectivas como insumos poder pensar acciones, intervenciones y políticas situadas y con enfoque de derechos.

Entendemos que la cultura organizacional de una institución como la universidad, contiene de manera compleja a actores de diferentes características como docentes, no docentes, autoridades, estudiantes, graduados, y en el caso de la UNRN, también podríamos considerar a actores a los gobiernos, las ONG, las empresas y la comunidad. Todos estos actores tienen en el escenario de la universidad, distintos roles, funciones y formas de vinculación que contribuyen a conformar una cultura organizacional. Este estudio se posiciona desde el clima laboral de los/as trabajadores/as de la UNRN y espera contribuir, desde el punto de vista de estos actores, a comprender la cultura organizacional de la institución.

Por ello, el recorte de este estudio se centra en describir la percepción de los/as nodocentes de la UNRN sobre las áreas de trabajo, el clima laboral y la cultura organizacional. Se utilizaron fuentes de información como encuestas (a través de un formulario diseñado en torno a diversos ejes) fuentes documentales, informes institucionales, revisión de instrumentos de otras universidades y organismos públicos, y estudios previos como informes, memorias, PDI y autoevaluación resultantes de la propia producción institucional. Esto otorga elementos propios, situados y significativos, para relevar el clima laboral y la cultura organizacional de la institución.

El informe se estructura en cuatro partes: una primera en la que se describe la UNRN y su Estructura Orgánica Funcional (EOF), una segunda parte destinada a exponer los criterios teóricos y metodológicos del estudio, un tercero de resultados de la encuesta con diálogos con las fuentes documentales y las entrevistas, y una cuarta sección destinada a conclusiones y recomendaciones. En el anexo compartimos los resultados de la encuesta para que la comunidad universitaria visualice los resultados sin el particular procesamiento que hacemos en este informe.

² Informe OAC #17. Disponible en: <https://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8971>

Índice

1. Introducción
2. Aspectos descriptivos: la UNRN y su estructura orgánica funcional
3. Aspectos teóricos y metodológicos: el estudio de la cultura organizacional y el clima laboral desde el punto de vista de los/as trabajadores/as nodocentes
 - 3.1 Antecedentes institucionales
 - 3.2 Referencias conceptuales
 - 3.3 Ejes específicos del estudio
 - 3.4 Metodología
4. Análisis de los datos y la información relevada
5. Resultados generales
6. Conclusiones
7. Referencias y fuentes
8. Anexo I – Respuesta A La Encuesta “Percepciones De Nodocentes-Unrn”

*El punto de partida de toda organización social,
no solo debe ser eficaz, sino también vivible
y para ello se deben reconocer y aplicar los valores de libertad,
justicia, equidad, transparencia, solidaridad,
honestidad, igualdad de oportunidad y
respeto por la dignidad del trabajo
(Jorge Etkin, 2007)³*

1. Introducción

Desde la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la UNRN se desarrollan distintos tipos de trabajos, evaluaciones y estudios sobre aspectos que hacen a la vida universitaria. En un contexto propicio para la realización de la segunda autoevaluación institucional, se propuso analizar la cultura organizacional y el clima laboral desde el punto de vista de los/as trabajadores nodocentes, descripción que se enmarca en un estudio más amplio de la Estructura Orgánico Funcional de la UNRN.

El análisis del clima laboral y la cultura organizacional de una institución educativa universitaria, requiere de la definición genérica de ambos conceptos pero también una definición situada en la especificidad de la institución que estamos observando. La UNRN desarrolla su actividad en el campo de la educación superior desde el año 2008 en la provincia de Río Negro, por lo que podemos caracterizarla como una institución universitaria joven y patagónica, aspecto del enclave territorial que impacta en su constitución y que la diferencia de otras instituciones de educación superior del país, por su dispersión geográfica, diferenciación de perfiles y desigualdades territoriales y poblacionales. Estos elementos complejos, convocan a la institución a desarrollar capacidades específicas para cumplir sus funciones sustantivas, en vinculación con el territorio y respondiendo a las particularidades de los desafíos contemporáneos.

Por ello, se dará cuenta de las conceptualizaciones de clima laboral y cultura organizacional de manera situada, exponiendo los desarrollos de autores destacados que han realizado sus aportes desde campos disciplinares diversos como la psicología, la sociología de las organizaciones, la administración, la ciencia política y las políticas públicas. Estas últimas, incorporan la necesidad de observar de manera distintiva los aspectos vinculados al poder y a las organizaciones públicas y estatales. Además, las nociones de cultura organizacional y clima laboral se complejizan desde el punto de vista del escenario actual que contiene una agenda pública atravesada por problemáticas de lo estatal, lo universitario, lo laboral y lo social, cuestiones de género, minorías, violencia laboral, conciliación de tareas laborales y de cuidado y el impacto de la pandemia.

Teniendo en cuenta los elementos que surgen de la teoría, las características de la universidad, como institución y como ambiente laboral, y el contexto en el que se desarrolla su actividad, se elaboraron las herramientas de recolección de datos e información que intentan constituir una aproximación a la comprensión de las reglas de juego formales e informales que conforman nuestra cultura organizacional.

³ Jorge Etkin (2007) El potencial ético de las organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales, Seminario Los desafíos éticos del desarrollo. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo – www.iadb.org/etica

En este estudio, el recorte se ubica desde el punto de vista de los actores/es, seleccionando a los/as trabajadores/as nodocentes para el relevamiento. Para ello, se diseñó e implementó una encuesta, que releva opiniones, percepciones, datos e información de los/as nodocentes. El formulario se elaboró sobre cinco ejes: datos personales, condiciones laborales, impacto de la pandemia, clima laboral y el último sobre valores, bienestar, pertenencia y visión de futuro. Además se realizó investigación documental y entrevistas a actores clave de la institución, teniendo en cuenta criterios de su participación en la vida histórica institucional, su rol en puestos de dirección, o por ser parte en momentos fundacionales. Por otro lado, se revisaron documentos institucionales como informes, memorias, registros de entrevistas, etc.

De acuerdo a los ejes seleccionados en este trabajo, se describen los resultados del relevamiento de las percepciones de los y las nodocentes de la universidad, entendiendo que constituyen uno de los actores pilares de la funcionalidad institucional, que portan una identidad específica como trabajadores que los distingue de otros actores universitarios y que han logrado una organización colectiva sostenida en el tiempo.

Por último, del escrito surgen algunas propuestas de líneas de trabajo e investigación futura como clave para pensar los resultados de estos informes como insumos para la mejora en la UNRN.

2. La UNRN y su estructura orgánica funcional

La UNRN comienza su actividad como organización universitaria en el año 2008 y se caracteriza por haber expuesto una alta capacidad para organizar una estructura que pudo generar y sostener una oferta de educación superior de calidad y responder a un crecimiento exponencial. Como estaba previsto en la planificación inicial, la universidad fue ampliando su estructura para dar respuesta a la multiplicidad de funciones y actividades que realiza en el amplio, disperso, complejo y desigual territorio provincial, que tiene desafíos intrínsecos a la geografía y a la organización territorial y poblacional.

La decisión del diseño organizacional fue de una universidad multisedes y multicampus que abarque todo territorio provincial. Este fue el resultado del compromiso fundacional que se asumió para que la institución colabore en la reducción de las desigualdades regionales que históricamente generaron zonas diferenciadas en la provincia en cuanto a recursos y perfiles productivos. La estructura organizacional se conforma de un Rectorado, ubicado en la capital provincial y de tres sedes, bajo la dirección de vicerrectorados, ubicados en distintas localidades de la provincia.

La etapa reciente de consolidación institucional se vio afectada por eventos que se relacionan con la manera de entender la institución, la cultura organizacional y el clima laboral. Nos referimos a situaciones como la pandemia y/o la desaparición del primer Rector de la UNRN. Sobre el primer evento resolvimos relevar las percepciones de los y las nodocentes sobre el impacto de la pandemia. Sobre el segundo evento, entendemos que el impacto del fallecimiento del rector Juan Carlos Del Bello, fundador y organizador de la Universidad, no puede aún dimensionarse en su totalidad y podrá observarse con mayor precisión a través del tiempo.

Para cumplir con sus funciones sustantivas, la estructura orgánica funcional de la UNRN cuenta con un total de 404 personas. El Informe OAC #17⁴ compiló el resultado del estudio sobre la

⁴<http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8971>

Estructura Orgánico Funcional (EOF) de la UNRN, producido por la Oficina con la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos de la UNRN y la consultoría experta del Dr. Juan Doberti. El informe mencionado explora los aspectos de Racionalidad de la planta de personal docente y su comparación con modelos organizacionales vigentes (parte I); las prescripciones del convenio colectivo de trabajo del sector establecido por el Decreto 366/06 (parte II); la comparación de dotaciones en el Rectorado y las Sedes (parte III) y concluye con propuestas de recomendaciones, indicadores y eventuales mejoras (parte IV).

Los principales hallazgos del estudio describen una planta de personal aún incompleta que, de acuerdo con el Modelo de pautas presupuestarias de la SPU y otros modelos estudiados, determina una dotación entre 413 y 561 cargos. Esto permitiría incorporar agentes adicionales, en particular en el agrupamiento técnico profesional. La distribución del personal por categoría (en %) es similar a las universidades patagónicas y al total del sistema universitario:

Cuadro N° 1. Personal Docente por Categorías e Instituciones. En Porcentaje.

Universidad	Categoría								Categoría Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	Total	
UNRN	1	7	16	21	19	15	20	100	4,71
UNRN (con subr)	1	10	22	20	18	16	13	100	4,44
Resto Patagonia	2	9	16	19	19	11	23	100	4,70
UUNN sin UBA y UNC	2	8	15	17	17	12	28	100	4,88
UUNN	2	7	13	17	22	14	26	100	4,96

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario SPU 2019 y de la UNRN.

Para el estudio la OAC clasificó al personal docente según los Agrupamientos del Decreto 366/06: Administrativo; Mantenimiento, Producción y Servicios Generales; Técnico-Profesional y Asistencial, donde se incluyó al personal de los hospitales de la UNRN (más allá de las tareas que realicen). Los valores están presentados en términos porcentuales.

Cuadro N°2. Personal Docente por Agrupamientos. En Porcentaje.

Universidad	Agrupamiento				Total
	Administrativo	Mantenimiento, Producción y Servicios Generales	Técnico - Profesional	Asistencial	
UNRN (1)	61	9	24	6	100
Resto Patagonia	57	16	27		100
UUNN sin UBA y UNC	57	22	17	4	100
UUNN	51	19	14	16	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Anuario SPU 2019 y de la UNRN.

De la información recopilada en el Informe N°17 de la EOF también surgen los siguientes datos:

- En cuanto a la estabilidad de los trabajadores, el informe dio cuenta de la necesidad de emplear acciones correctivas en los concursos al personal sin estabilidad (21% en

planta transitoria y contratos). El análisis de las dotaciones muestra que la UNRN tiene una EOF teórica de 643 cargos nodocentes y una ocupación real de 381 cargos (59,3%). La Sede Andina ocupó el 73,3% de los puestos de su estructura, la Sede del AVyVM el 56,2% y la Sede Atlántica el 53,9%. El Rectorado de UNRN con 5 secretarías tienen menor desagregación que otras UUNN (según el modelo de pautas presupuestarias del CIN debería haber 10 Secretarías). La representación de las Secretarías General y de Programación es muy superior en el Rectorado que en las Sedes, lo inverso es la Secretaría de Docencia, con tareas muy descentralizadas. La Secretaría de Investigación de Rectorado es semejante a la suma de las tres sedes. La Unidad Rector es mayor que las áreas semejantes en los Vicerrectorados.

- *En cuanto a los procesos de descentralización pareciera que “la opción no es polar, sino que existe un continuo en el que se puede optar con diferentes énfasis en ese degradé, incluso, con distinta intensidad en áreas o tareas de una misma institución”. La Universidad que optó en su origen por un modelo de funcionamiento con centralización normativa (coordinación) y descentralización operativa (especialización) avanza tanto hacia una delegación en las áreas académicas y administrativas que le permitirá tener definiciones más rápidas y con mayor flexibilidad. Al comparar, se observa en las UUNN una tendencia hacia el fortalecimiento de los planteles del Rectorado en las actividades están fuertemente reguladas privilegiando el control y la homogeneidad de los procedimientos; esto es aún más marcado en las instituciones jóvenes en proceso de desarrollo, cuando aún no están plenamente formadas las capacidades en las diferentes sedes o unidades académicas.*
- *El análisis de las dotaciones por Secretarías y Direcciones permite advertir diferentes criterios para la conformación de las estructuras que van desde la cantidad de localizaciones (p.e. cargos vinculados a laboratorios, bibliotecas, responsables de sedes, asistentes administrativos y bedeles), la cantidad e investigadores y unidades (como en el personal de apoyo a Unidades Ejecutoras), el criterio igualitario (como en los cargos asociados a la Extensión) y las situaciones particulares (cargos sin función definida)*

Finalmente en la parte de las recomendaciones se realizan propuestas de diferente orden que incluyen la realización del presente estudio y también:

- *Ocupar los cargos vacantes de la planta nodocente, en la medida en que se cuente con el financiamiento para hacerlo, en forma ordenada y a través de un registro de prioridades a partir del cual las designaciones sigan una secuencia de necesidades.*
- *Adecuar el encuadramiento del personal a los agrupamientos del CCT nodocente.*
- *Otorgar a los trabajadores la situación de revista legal (planta permanente, transitoria y contratos)*
- *Fortalecer los cargos de máxima conducción técnica (categorías 1 del Rectorado)*
- *Agregar Direcciones Generales de Administración y de Asuntos Académicos en las Sedes.*

- Registrar las categorías del personal por Sede y para el total de la Universidad, de modo de contar con una estructura orgánica adecuada y tomando como parámetro de comparación al resto del sistema universitario.
- Llevar un registro actualizado de la distribución del personal por género y edad para evitar discriminaciones o problemas con el recambio generacional.
- Llevar un registro actualizado de los cargos críticos asociados a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a los efectos de lograr su cobertura y ágil reemplazo
- Institucionalizar el proceso de evaluación docente anual tal como lo prevé el Decreto 366/2006 y el PDI de la Universidad
- Relevar necesidades de capacitación y sistematizar la formación para el aumento de las capacidades, conocimientos y habilidades de los/y las trabajadores/as
- Generar indicadores de seguimiento de las distintas temáticas de modo de poder monitorear la situación actual y realizar un seguimiento de sus eventuales modificaciones.

El presente aporte responde a la última de las recomendaciones de realizar un estudio de corte cualitativo sobre la cultura organizacional y clima laboral. Entendemos que la resolución ordenada, consensuada y efectiva de las anteriores recomendaciones, depende de la cultura organizacional y tendrá impacto en el clima laboral de la institución.

En palabras de una de las entrevistadas,

“...la estructura orgánica funcional (EOF) surge a partir de que la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) que financió los primeros concursos y el pase a planta de la Universidad y para ello se requería tener el diseño de la misma: era la foto del 2011-2012 más la proyección a 20 años. Se elaboró desde el rectorado y, con el paso de los años, se fueron realizando tanto modificaciones en las unidades organizativas del organigrama como ajustes en las misiones y funciones de cada área. Todo eso está plasmado en el Consejo de Programación. La EOF surge como emergente de los primeros concursos y pensando en la proyección, imagen de la Universidad a futuro. Hubo un crecimiento vertiginoso de la UNRN y esa estructura quedó desfasada con las expectativas a 15 años pero la estructura es dinámica y permite ajustes”⁵.

3. Aspectos teóricos y metodológicos: el estudio de cultura organizacional y clima laboral desde el punto de vista de los y las trabajadores docentes

La encuesta se enmarca en un estudio sobre clima laboral y cultura organizacional de la UNRN, que a su vez, está contenido en una revisión de las características de la Estructura Orgánica Funcional de la Universidad Nacional de Río Negro.

Del total de 404 trabajadores/as, se recibieron las respuestas de 287 personas, lo que constituye un 70% de las percepciones de los/as trabajadores docentes relevadas, y resulta altamente representativa. La encuesta se diseñó en base a ejes conceptuales que incluyen las

⁵ Entrevistada (2022).

nociones de clima laboral y cultura organizacional, el enfoque de género e interseccional. Estuvo disponible para ser respondida por los y las trabajadoras nodocentes entre el 01 y el 15 de junio de 2022. La encuesta fue anónima, se comunicó la apertura a través del correo electrónico institucional. El soporte fue un formulario de Google Forms y recopiló datos, información, opiniones y percepciones de los trabajadores a los efectos de describir elementos de la cultura organizacional y el clima laboral de la UNRN.

Se espera que la información relevada, además de procesamiento realizado en este informe, pueda ser insumo para la toma de decisiones vinculadas con el mejoramiento de las condiciones laborales de los y las trabajadoras/es, del cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad y de la mejora de la calidad de la educación. Se agrega copia de los resultados procesados en gráficos como anexo y se invita a la comunidad universitaria a que realice sus propias lecturas de los datos aquí presentados.

3.1 Antecedentes institucionales

En ocasión de la primera autoevaluación de la UNRN (en los años 2014/15) se incorporó la visión de la cultura organizacional por su importancia en el análisis de la identidad de la UNRN. Seis años atrás la intervención sobre el plano de la cultura fue más bien incipiente, habida cuenta de la precocidad del desarrollo de la institución entendida como una “infancia”, según decía la carta del rector que enmarcaba la presentación de la autoevaluación institucional.

Las preocupaciones y dificultades observadas durante ese proceso respecto a las prácticas organizacionales de la Universidad consistían de manera resumida en: (i) resistencias para ver, evaluar y analizar las propias prácticas; (ii) aceptar la mirada de otro para el mejoramiento; (iii) desconocimiento del resto de las áreas de la institución con las que no se tiene contacto directo; (iv) falta de cultura de la transparencia y la rendición de cuentas del quehacer universitario; (v) dificultades para canalizar adecuadamente los conflictos; (vi) resistencia a participar de procesos universitarios transversales, dificultades de coordinación transversal; (vii) falta de apropiación y de retroalimentación de los resultados para que se transforman en aprendizajes de mejoramiento institucional.

Durante ese proceso, llevado adelante hace siete años, se observó la existencia de un ciclo de interés por momentos disperso y fragmentado y con picos de intensidad en los espacios de encuentro presencial. Se detectó una participación más bien formal, dentro de los márgenes esperables y ubicadas dentro de los procesos y espacios institucionales. La producción de informes y devoluciones específicas en temas puntuales fue adecuada con una impronta de espíritu crítico. Los debates fueron acotados, la mayoría de ellos planteados a partir de los disparadores metodológicos previstos por la autoevaluación. Se dio canalización adecuada de las situaciones de conflicto favorecida por identificación colectiva de las causas y la posibilidad de pensar en propuestas de solución. Se registró la coexistencia de diversas lógicas de funcionamiento que por separado podrían ser vistas como inviables pero que logran integralidad en vista de los resultados. Por último, se observó también la coexistencia de distintos niveles y tipos de comunicación, que a veces generan falsa tensión entre las áreas pudiéndose canalizar esa tensión con acuerdos específicos.

El desafío de la autoevaluación fue entonces analizar el interés, la participación, los debates, la canalización de los conflictos, las lógicas de funcionamiento y la comunicación. El proceso conllevó instancias de encuentro presenciales de revisión, intercambio y debate que revirtieron las resistencias iniciales (más del tipo catártica) que se tornaron progresivamente

más productivas, al punto de recepcionar la demanda de que las instancias de revisión general se incorporen en la institución.

De esa forma, al autoevaluación había logrado recíprocamente incidir en las prácticas de la institución en (i) transformar la resistencia inicial a revisar las prácticas en actitud proactiva; (ii) aceptar la mirada de otro como insumo para el mejoramiento; (iii) conocer áreas de la institución con las que no se tiene contacto directo; (iv) lograr consensos en la necesidad de mejorar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas del quehacer universitario; (v) flexibilidad para canalizar adecuadamente los conflictos; (vi) visualizar las dificultades de coordinación transversal; (vii) transformar los aprendizajes en mejoramiento institucional. Estos logros se vieron concretados en un plan estratégico que direccionó adecuadamente los esfuerzos humanos, presupuestarios e institucionales para el logro de la calidad educativa de la UNRN. Al incluir el tema de la cultura organizacional como preocupación, la Universidad se avenía a considerar la existencia de una característica distintiva que le permitía generar mecanismos para enfrentar el entorno y cumplir con la racionalidad de su misión.

3.2 Referencias conceptuales

La universidad es concebida como una organización compleja que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios y los desafíos de la educación superior en diferentes y diversos contextos sociales, económicos y culturales. Aun cuando en la historia de las universidades encontremos modelos y tendencias que permitan caracterizarlas, a los efectos de describir una universidad será necesario contextualizar sus particularidades para poder describirla específicamente y diferenciarla de la constelación de instituciones en el sistema universitario argentino.

En el caso de la Universidad Nacional de Río Negro, hay vasto escrito sobre sus orígenes, características y proyecciones (se puede profundizar en el Proyecto de Desarrollo Institucional de la UNRN, 2019-2025⁶). Sin embargo, coincidiendo con los autores referentes del campo de los estudios organizacionales, la cuestión del clima laboral y la cultura organizacional resultan ser los eslabones perdidos de las instituciones (Blutman y Felcman, 2020).

El presente estudio, por su especificidad de objeto (la estructura orgánica funcional de la Universidad) incorpora el tratamiento de la cultura organizacional como: *“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*.

Este autor agrega que cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida (Schein, 1985).

⁶ En: <https://www.unrn.edu.ar/images/section/descargas/35-253-plan-de-desarrollo-institucional-pdi-unrn-2019-2025.pdf>

Los niveles de la cultura organizacional (Schein, 1998)

1. un nivel manifiesto o visible, conformado por artefactos (objetos, normas escritas, rituales, símbolos) y, por extensión, todas las manifestaciones de malestar y bienestar que miembros de una organización pueden tener con su vida laboral dentro de *ella* (*clima laboral*);

2. un segundo nivel integrado por valores, que son las preferencias que miembros de una organización tienen respecto de ciertas cuestiones organizacionales por encima de otras (remuneraciones, beneficios sociales, tiempo libre, interacción con otros/as miembros, satisfacción con la tarea, compromiso, autorrealización, progreso);

3. un tercer nivel formado por las presunciones básicas, que son las creencias más profundas e «invisibles» y constituyen el «inconsciente colectivo organizacional» (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo, orientación al futuro).

Y agregan, en el documento de Cuadernos del INAP nro. 18 (2020), otros dos niveles al esquema original de Schein:

4. un nivel intermedio, entre el segundo y el tercero, denominado «tipos culturales», como los modelos organizacionales que responden a formas particulares que tienen las organizaciones de relacionarse con el contexto, de conducir, de gestionar y de recompensar a la gente (i) orientación a los resultados: tipo paternalista o integrativo; (ii) orientación a la gente: apática, anómica, exigente

5. un nivel de base fundante, llamado «paradigmas», como «visiones del mundo», siguiendo los planteos teóricos de Kuhn (1980) y Morgan (1980)

Figura Nº 1. Los niveles de la cultura organizacional



Fuente: Juan J.F. Valera Mariscal. Gamificación y cultura organizacional.

Además, respecto a la cultura organizacional, Hofstede (1980) nos aporta elementos para analizar la manera en que los miembros de una organización se perciben y perciben a la organización de la que son parte. Esto arrojaría resultados de dimensiones culturales. Relevar las percepciones desde el punto de vista de los miembros permite acercarnos a delinear rasgos

de la cultura organizacional⁷. El autor propone tener en cuenta los siguientes aspectos de la percepción que deben ser relevados: 1. qué valora la gente y cómo se comporta la gente dentro y para con la organización; 2. el tipo de comportamientos que se alientan y se castigan; 3. el grado de compromiso para con la organización; 4. el funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración; 5. el cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones; 6. la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión; 7. la actitud frente al cambio.

Siguiendo a Góngora (2003) que cita a Hofstede (1980) las características distintivas de las organizaciones se diferencian según sus elementos constitutivos de sus prácticas y comportamientos que incluyen:

- Orientación al proceso frente a la orientación a los resultados: contrapone la preocupación por los medios a la preocupación por los objetivos. Mientras que, en las culturas orientadas al proceso, las personas se perciben como individuos que evitan riesgos, que dedican al trabajo un esfuerzo limitado, en las culturas orientadas a los resultados, se perciben como individuos que ven cada día nuevos retos y que hacen el máximo esfuerzo. Las culturas fuertes se asocian con una cultura que se orienta a los resultados.
- Orientación al empleado frente a orientación al trabajo: contrapone la preocupación por las personas a la preocupación por el trabajo. En las culturas orientadas al empleado, estos sienten que sus problemas son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable por su bienestar y que las decisiones importantes se toman en grupo. En una cultura orientada al trabajo los empleados sienten gran presión para realizar su tarea.
- Corporativismo frente a profesionalidad: en las culturas corporativistas las personas creen normal que se considere su entorno social y familiar, en cambio, en las culturas profesionales los individuos creen que su vida personal solo les concierne a ellos.
- Sistema abierto frente a sistema cerrado: en las culturas abiertas, los empleados consideran que la organización está abierta a nuevos empleados. En las culturas cerradas, se considera que la gente y la organización son cerradas y secretistas, tanto para los de afuera como para sus miembros.
- Control laxo frente a control estricto: en las unidades con control laxo, los individuos sienten que nadie piensa en los costos, que los horarios son aproximados y que hay bromas frecuentes. En las unidades con control estricto, sienten preocupación por los costos, que hay gran puntualidad y que son raras las bromas.
- Normativismo frente a pragmatismo: las unidades normativas perciben su tarea como la ejecución de normas inviolables, mientras que las unidades pragmáticas se guían por el mercado.

⁷ Las seis dimensiones de Hofstede (1980) se definen de acuerdo a cómo se entiende de manera mayoritaria el poder/jerarquía, lo individual/colectivo, la incertidumbre, la orientación a las personas o los resultados, la importancia del corto o del largo plazo, la gestión de las conductas hacia la complacencia/represión o al equilibrio. El autor advierte que estas dimensiones pueden darse en todos sus aspectos o en parte, y orienta sus estudios a realizar comparaciones internacionales entre distintas culturas de las organizaciones.

Por su parte, los tipos culturales permiten identificar la cultura como paternalista (apática y/o anómica) exigente e integrativa, según sea la orientación a la gente o a los resultados. Por último las presunciones básicas definen los aspectos más profundos, inconscientes e inalterables de la cultura organizacional. Estos “tipos ideales” de cultura organizacional pueden encontrarse en su totalidad o parcialmente en terreno empírico, y en general funcionan como referencias que permiten identificar el tipo cultural que tiende a predominar en una cultura organizacional.

Según sea la orientación a los resultados o a la gente, se puede inferir si la organización cuenta con un modelo de gestión orientado normativamente, o si por el contrario, su modelo de gestión es del tipo gerencial moderno en el cual lo que tienden a prevalecer son los resultados. La caracterización de los “tipos ideales” y que podemos observar la tendencia en nuestra institución es la siguiente:

- **Cultura paternalista** es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Asimismo se asocia una cultura paternalista con el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, etc. Tanto la cultura apática como la cultura anómica, se desarrollan cuando existe una baja orientación a la gente como así también a los resultados. Contiene a las **culturas apáticas** (excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. La cultura apática está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocrático) y a las **culturas anómicas** (desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en aquellas organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos).
- **Cultura exigente** es aquella en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se colocan un especial énfasis especial en los resultados.
- **Cultura integrativa** supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.

Sobre la base de los trabajos realizados por Felcman (2001), Góngora (2003) y Blutman (2007) la cultura se compone de elementos y manifestaciones tanto visibles y conscientes como invisibles e inconscientes. Dentro de la cultura organizacional están incluidos los valores laborales, los tipos culturales y las presunciones básicas. La tendencia observada por los

autores es que prevalecen los valores básicos y sociales, por sobre los de reconocimiento y autorrealización. Siguiendo la clasificación pueden distinguirse:

- valores laborales básicos (mejora de ingresos, estabilidad laboral, ambiente físico agradable y nivel de bienestar)
- valores laborales sociales (buena relación de trabajo, dinámicas de trabajo)
- valores laborales de reconocimiento (carrera, valorización del trabajo, ser consultado por su superior, reconocimiento de los pares)
- valores laborales de autorrealización (que el trabajo de uno sea importante para la organización, trabajo creativo, que el trabajo implique tareas desafiantes, libertad en el ejercicio de las tareas, que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, aprendizaje continuo en la realización de tareas)

Otro de los aportes teóricos que nos pueden ayudar a pensar la cultura organizacional, es el estilo de gobernanza que propone Brunner (2011). El autor explica cómo las universidades despliegan sus funciones de gobierno y de gestión entre estilos que delimitan cuadrantes entre la caracterización emprendedora y burocrática. El modelo de gestión burocrático refiere a jerarquías formales, conductas regladas, posiciones detentadas impersonalmente, entrenamiento para el cargo, especialización de funciones. El modo emprendedor se caracteriza por la competencia, la lucha y permanente adaptación para sobrevivir en condiciones cambiantes. El autor cita a Clark (1998) para advertir que este concepto acarrea consigo el sentido de empresa, un esfuerzo voluntarioso de construcción institucional que requiere un grado especial de actividad y energía.

Como concluye Brunner (2011), más resistentes y difíciles de modificar son las ideologías emanadas de los regímenes de gobernanza universitaria y los dispositivos organizacionales, de economía política y jurídica que los acompañan. Contrariamente a lo que suele decirse, son los componentes más livianos, ideales, subjetivos, de superestructura, los que a veces impiden el cambio y la adaptación de los sistemas, y no los aparentemente más pesados, de base estructural.

Góngora (2003) da cuenta de la diversidad de enfoques para el abordaje de la cultura y de las múltiples dificultades que tienen estos estudios, vinculados a los tiempos, sus alto costo, problemas de accesibilidad a los distintos actores, y la elaboración y los acuerdos con relación al desarrollo metodológico, todos aspectos complejos. Ante estas posibilidades y restricciones, el autor sostiene que vale la pena seguir estudiando, profundizando, comparando, sistematizando, investigando la cultura organizacional porque pueden servir a los distintos actores organizacionales según sus paradigmas, metáforas, modelos mentales, perspectivas o maneras de razonar y ver la organización. Agrega que la información no le va a servir a todo el mundo de la misma forma, pero en caso de pensar en la implementación de cambio organizacional, es mejor tener presentes los valores, normas y creencias de los integrantes de la organización.

En un reciente estudio empírico sobre la vinculación entre ética y cultura organizacional, Góngora y Tapia Marchiori (2022) destacan la importancia de vincular el comportamiento ético de una organización al impacto positivo que puede tener en la sociedad y la vinculación a los aspectos económicos, sociales y ambientales, además de generar cuestiones positivas en clima laboral y en la cultura organizacional. Etkin (2011) destaca la importancia de un entorno ético: *"...en un entorno ético, no se insumen energías en descifrar las intenciones o el doble discurso, porque las políticas no ocultan maniobras de poder. Las organizaciones intentan producir y crecer, pero sobre principios y valores compartidos, que no se negocian (aunque se*

debaten). No es cuestión de dogmas, de mitos o leyendas, sino de aspectos prácticos como la transparencia en las comunicaciones, la equidad distributiva de los ingresos y las formas participativas de gobierno”.

Las referencias conceptuales citadas fueron tenidas en cuenta para la elaboración de las herramientas de recolección de datos e información a través de revisión documental, como memorias e informes, entrevistas a actores clave y encuestas, centradas en las percepciones de uno de los actores que conforman la cultura organizacional de la universidad y que dan cuenta del clima laboral de la estructura orgánica funcional.

Entendemos que un informe que dé cuenta de toda la cultura organizacional de la UNRN debería abarcar además, el relevamiento específico de las percepciones de otros/as actores de la institución. Esa empresa, excede este recorte seleccionado y debería considerarse para futuros estudios.

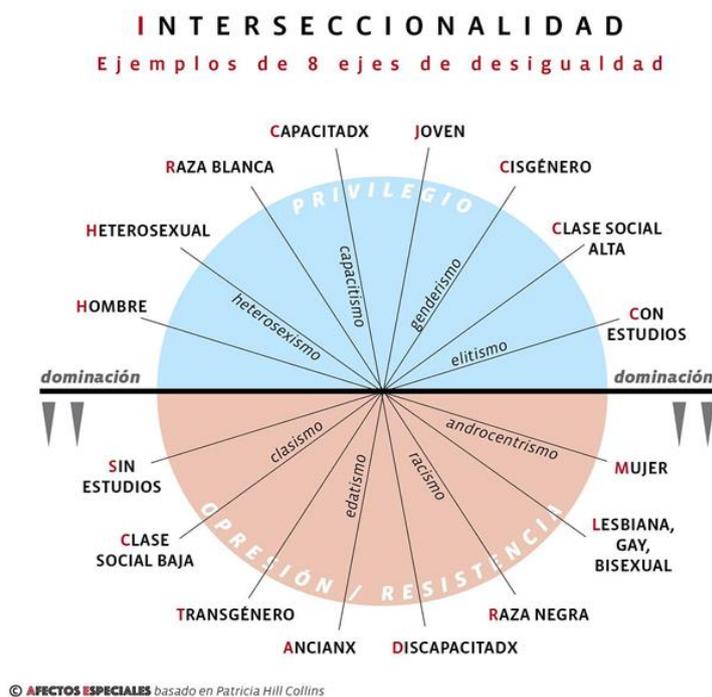
Además de la bibliografía considerada obligatoria para revisar los conceptos de cultura organizacional y clima laboral, incorporamos el enfoque de género interseccional que consiste en posicionarse desde las experiencias situadas buscando encontrar tendencias comunes entre narrativas diversas que evidencian problemas estructurales respecto de la marginalización o la exclusión y que requieren ser entendidas interseccionalmente (Viveros Vigoya, 2016) y además, visualizar la importancia de la incorporación de estos enfoque en los estudios sobre las instituciones de educación superior (Rivera Sanin, 2016)⁸.

Esta perspectiva implica estudiar de forma interrelacionada las cuestiones de edad, discapacidad, género, origen étnico, entre otras situaciones que pueden confluir, convivir y hasta incluso ser experimentadas de manera contradictoria por los/as/es actores, protagonistas de experiencias situadas. El enfoque interseccional, parte desde el feminismo e incorpora otras categorías para abordar y problematizar el lugar que estos cruces pueden tener dentro de la cultura organizacional.

El enfoque de género permite problematizar las nociones de clima laboral y cultura organizacional teniendo en cuenta las cuestiones del sistema sexo/género que afectan la identidad, los roles y las funciones, la distribución de las tareas y las responsabilidades, las subjetividades, la división sexual del trabajo, las relaciones de poder, los estereotipos de género, la desigualdad, las brechas y la discriminación de género. El estudio selecciona algunas de estas variables para impulsar la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las organizaciones.

⁸El proyecto de “Medición de la Inclusión y Equidad Social en Instituciones de Educación Superior en América Latina” (MISEAL) nos ofrecen claves para la armonización de indicadores que permitan a las universidades a avanzar de manera progresiva a climas y culturas organizacionales con enfoque de derechos.

Figura Nº 2. Ejes de Interseccionalidad



Fuente: realizado por Afectos especiales en base a la aportes de Patricia Hill Collins.

3.3 Ejes específicos seleccionados para el estudio

La diversidad de las culturas institucionales y organizacionales requieren ser abordadas desde enfoques que den cuenta de sus elementos complejos y tengan la capacidad de explicar cuestiones del orden de lo micro, lo meso y lo macro (Oszlak, 2011). El estudio desde el punto de vista de las percepciones de los actores supone entonces dar relevancia a las dimensiones de las percepciones y las opiniones, constituyendo un campo subjetivo, que está sin embargo, atravesado por lógicas o tramas sociales y colectivas.

La Universidad Nacional de Río Negro es una institución de educación superior, pública y gratuita que da respuesta a las demandas de la población de un vasto territorio provincial de más de 200 mil km², en la Patagonia norte de la Argentina. Creada en el año 2008, en la actualidad, la UNRN alberga en sus 66 carreras a aproximadamente 11 mil alumnos que conducirán en un futuro cercano el destino de la economía, la sociedad y la cultura regional y nacional. En sus documentos fundacionales y en su página web oficial⁹ la universidad

⁹“...una universidad dinámica y emprendedora, con la finalidad de facilitar la profesionalización de los jóvenes de la región; promover la cultura y participar de manera activa en la instauración de un sistema económico más justo. Hoy es una institución prestigiosa, que lleva adelante tareas formativas, desarrolla competencias, potencia creativities, promueve la transferencia de conocimiento hacia las economías regionales y es reconocida...pone énfasis en la ciencia fuente de conocimiento, en la excelencia como el único resultado aceptable, en la innovación como actividad necesaria para el progreso y en la asociatividad como creadora de sinergia entre lo local y lo global. Con un sistema de gobierno universitario que integra a las organizaciones civiles e instituciones gubernamentales a las deliberaciones de esta institución académica, ha consolidado el enfoque de universidad emprendedora,

consigna como valores de la institución: el dinamismo, el emprendedurismo, el prestigio, la transferencia regional, la ciencia, la excelencia, la innovación, la asociatividad y la participación. Este estudio incorpora la observación del peso de esos valores explícitos en la percepción de los y las docentes acerca de la cultura de la organización en la que se desempeñan. Es muy probable que en la cultura de una Universidad se reconozcan rasgos generales o globales, o intenciones de fundar proyecto de educación superior que sostiene estos valores, y también es posible, que en esta *anarquía organizada*, se encuentren otros proyectos, diversidad de enfoques y características que incluso pueden parecer contradictorias, y que constituyen, según nuestras hipótesis, una identidad heterogénea, compleja, aún en construcción.

Norberto Góngora señala que el debate teórico fundamental sobre la materia es que algunos autores argumentan que la cultura ocurre sin razón, como proceso natural resultante de la interacción de los individuos y del desarrollo de significados compartidos, mientras que otros sostienen que la cultura es una manifestación del estilo de liderazgo del fundador de la organización. Las limitaciones para los abordajes prescriptivos o muy generalistas son a su vez elementales: gran parte de la manifestación cultural de una organización ocurre de manera subterránea (no se ve), el estudio sincrónico es a su vez una fotografía sin explicación de la evolución y, por último, cada organización debe definir sus propias claves de análisis (incluyendo su utilidad e impacto) así como configuró su propia cultura.

Por ello, además de la consulta sobre clima y condiciones laborales, se incluyen preguntas sobre valores, enfoque de género y diversidad, identificación con grupos minoritarios, conciliación trabajo y familia, violencia laboral, adaptaciones laborales a la pandemia, entre otras, y se incorpora el enfoque interseccional¹⁰ para enriquecer el análisis.

Por ello, se propone incluir en la herramienta de recolección de datos una serie de dimensiones que deben ser interrelacionadas y leídas críticamente en el contexto de producción de sentidos de la experiencia situada. Seguramente, esta empresa de lectura crítica interseccional supera los límites del informe, pero es importante iniciar la tarea relevando los datos con este enfoque. A continuación se listan una serie de dimensiones e indicadores que buscaron dar cuenta de esta mirada en el cuestionario:

Relevamiento de condiciones: sexogénicas, discapacidad, origen étnico, religión, edad, pertenencia a comunidades indígenas, pertenencia a minorías¹¹.

- Percepción de que esa/s condición/es afecta o pueden afectar a la posición como trabajadores de la universidad.
- Percepción de la existencia de obstáculos institucionales vinculados a la condición.

asociativa e innovadora con el que inició sus actividades”. Sitio oficial de la UNRN. En: <https://www.unrn.edu.ar/section/1/sobre-la-unrn.html>

¹⁰ El término fue creado por Kimberlé Crenshaw (1989) y sostiene que las mujeres son un grupo heterogéneo, desigualmente posicionado por las estructuras de poder y atravesado por factores como la raza y la condición socioeconómica, la edad, el origen, la discapacidad, entre otros. En: https://www.csj.gob.sv/wp-content/uploads/2020/01/11122019_Bolet%C3%ADn-G%C3%A9nero-21.pdf

¹¹ 100 Reglas de Brasilia sobre el acceso a la justicia de persona en condición de vulnerabilidad. En: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2009/7037.pdf>

- Percepciones de tipos de discriminación, inequidad, exclusión, maltrato o violencia en el ámbito laboral. Violencia basada en género: acoso sexual, violencia de género
- Percepción de clima laboral favorable a la conciliación trabajo familia, trabajo remunerado y no remunerado y su impacto en el ámbito laboral

Impacto de la pandemia

- Cambios laborales percibidos en torno a la organización del trabajo
- Conciliación trabajo familia, responsabilidad en las tareas de cuidado
- Uso y acceso a la tecnología y al teletrabajo

3.4 Metodología

El estudio se nutre de: 1) revisión bibliográfica sobre la cuestión, 2) aportes de análisis documental, principalmente de informes y documentos institucionales, 3) de información específica solicitada a áreas y a actores clave, 4) de entrevistas a actores vinculados a la institución por sus roles históricos, de gestión, por su participación en instancias fundacionales, o funciones de representación colectiva y 5) encuesta para relevar datos e información sobre percepciones de los/as docentes de la UNRN sobre clima laboral y cultura organizacional. El trabajo fue entrelazando los resultados, siendo el mayor cúmulo de información a analizar el resultante de la realización de la encuesta.

La herramienta de encuesta se implementó mediante un cuestionario de cinco bloques que agrupa temáticas vinculadas entre sí y que permiten la obtención de datos sobre clima laboral y cultura organizacional.

- El **Bloque I** releva **Datos Personales** como género, edad, pertenencia a minorías, formación alcanzada y responsabilidades de cuidados familiares.
- El **Bloque II** indaga sobre las **Condiciones Laborales** teniendo en cuenta las preferencias sobre las modalidades, las condiciones materiales, de servicios e infraestructurales, la retribución económica, las oportunidades de concursos y ascensos, la valoración de las opiniones de los y las docentes, las posibilidades de movilidad entre sedes, tareas adecuadas y formación.
- El **Bloque III** indaga sobre el **Impacto de la Pandemia** en la adaptación laboral, las dinámicas de trabajo, las herramientas digitales disponibles y la necesidad de conciliación entre tareas laborales y familiares.
- El **Bloque IV** contiene preguntas sobre el **Clima Laboral** relevando percepciones sobre las dinámicas (tiempos-tareas-modalidad) de organización del trabajo, la comunicación, el trabajo colaborativo, los incentivos y el reconocimiento de la tarea. Además se le preguntó a los y las docentes cómo creían que era percibida su tarea por otras áreas de la institución. Dentro de este bloque se incluyó una pregunta sobre violencia laboral, tipos y origen de la violencia, y la actuación del sindicato y de la institución. También se preguntó si creen que la institución toma medidas y decisiones para lograr la visibilización, inclusión y no discriminación por edad, religión, etnia, discapacidad, género condición socioeconómica.
- El **Bloque V** aborda cuestiones vinculadas con los **valores, bienestar, pertenencia y visión de futuro** y se consultó sobre la participación en la vida institucional, la vinculación entre diferentes actores, el grado de bienestar y el sentido de pertenencia. Además se incorporaron dos preguntas vinculadas a la visualización del futuro, si

observa que la institución es flexible para adaptarse a los cambios, si la institución está a la altura de los desafíos, si cree que la universidad ampliará su influencia positiva en la comunidad y dónde le gustaría estar en cinco años.

La encuesta relevó percepciones, opiniones, puntos de vista e impresiones de los y las nodocentes de la UNRN para describir el clima laboral y la cultura organizacional. Para cada ítem, se dieron opciones cerradas de respuestas. En muchos casos se utilizó la escala Likert o escala de satisfacción de 5 que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro (Totalmente-Parcialmente-Algo-Nada) y una opción neutral (NS/NC). El criterio de análisis de las respuestas obtenidas consistió en agrupar las respuestas “Totalmente”, “Parcialmente” y “Algo” como respuestas o percepciones positivas, y “Nada” como percepción negativa. La opción “NS/NC” es útil para relevar aspectos vinculados al desinterés o a la falta de información para tener una opinión formada en determinadas cuestiones.

Las percepciones de los/as nodocentes fueron procesadas mediante la cuantificación de sus respuestas, a la luz de las categorías teóricas utilizadas para construir las preguntas. La idea utilizar este instrumento para la recolección de datos fue contar con las opiniones de uno de los actores centrales del funcionamiento de la EOF, sujetos que son partícipes del clima laboral y por lo tanto, constitutivos de la cultura organizacional. De la lectura de los datos además, se pueden identificar cuestiones emergentes que requieren de diseños institucionales o de dispositivos que puedan receptar, canalizar o dar respuesta a nuevas problemáticas.

4 Análisis de la información relevada

4.1 BLOQUE I: Sobre las personas encuestadas

La encuesta se centró en los y las trabajadores/as nodocentes debido a la importancia de roles, funciones, número y aspectos identitarios que aportan desde componentes específicos para ser pensados tanto desde la EOF como ambiente laboral, como desde las funciones sustantivas de la universidad y la manera en que ésta se vincula con la sociedad. Los y las trabajadores nodocentes son uno de los actores centrales que forman parte de la universidad, son portadores de una identidad propia y además que se encuentran organizados colectivamente en un sindicato que los representa (ATURN, Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de Río Negro). A los intereses del cumplimiento general de las funciones sustantivas de la organización universitaria, suman sus propios intereses como trabajadores/as. Como otros actores de la institución (estudiantes, docentes, autoridades) también tienen participación en los Consejos en los que se resuelven aspectos de la vida institucional.

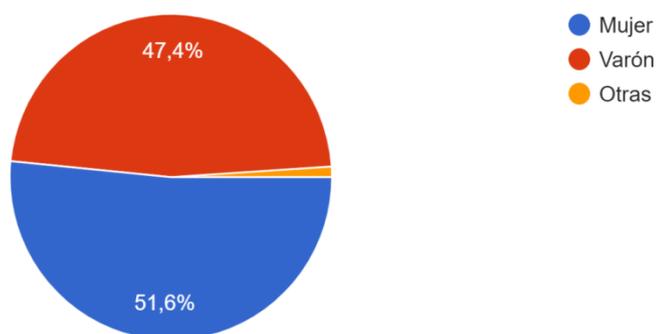
Del total de 404 nodocentes distribuidos en las distintas sedes y del rectorado, respondieron 287 personas, o sea el 71% de los/as trabajadores. Las respuestas mantienen equilibrio con el total en cuanto a datos personales, localización y características laborales específicas, por lo que podemos considerar que la muestra es altamente representativa. Los datos que se procesaron son de esas 287 respuestas sometidas, en algunos casos, al entrecruzamiento de categorías como sede y género.

Con relación a las preguntas se incorporó una consulta sobre percepción de la identidad sexogenérica no binaria. Los avances en el reconocimiento de la diversidad de género, incluso su incorporación en relevamientos nacionales como el Censo 2022, indican que es necesario tener estos datos para pensar acciones y políticas de reconocimiento. El resultado fue que un

1% de las personas que respondieron a la encuesta se autoperciben en esta categoría. El informe tendrá en cuenta ese dato para su redacción¹².

El relevamiento es coincidente con los datos arrojados por el estudio de la Estructura Orgánico Funcional (EOF), que da cuenta del equilibrio etéreo y de género que tiene la universidad. La encuesta además relevó identidades sexogenéricas no binarias. El resultado fue que un 1% de la población nodocente de la UNRN que respondió la encuesta, se encuentra en esta categoría.

Gráfico N° 1: Identidad de género del personal nodocente de la UNRN .

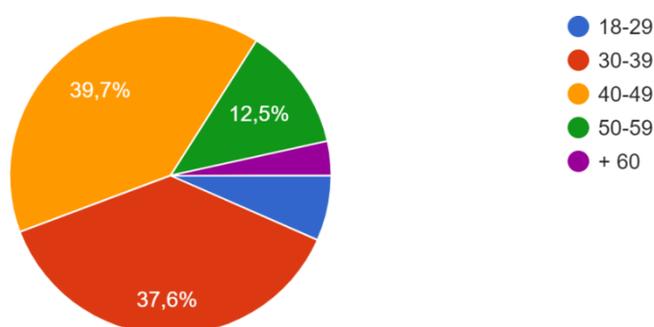


Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

En las consultas sobre Rango de Edad de las personas que respondieron encontramos la mayor cantidad de personas entre los 30 y los 50 años (77,3%), el grupo minoritario se corresponde con personas menores de 29 años, siendo un 6,6%. En el cruce por sede, ubicamos mayor número de jóvenes en el Rectorado y también allí la mayor proporción de personas mayores de 60 años. De este grupo etéreo, 8 de 10, son varones y representan el 3.5% del total de las personas que respondieron el cuestionario. Es en el único grupo etéreo que aparece tanta diferencia numérica entre varones y mujeres. En el resto de los cortes etarios la representación entre varones y mujeres tiende a ser equilibrada. Las personas que se expresaron con identificación no binaria se encuentran en la franja media, entre los 30 y los 50 años.

¹² Compartimos criterio de publicaciones de Cippec, quienes expresan: “...Las autoras y los autores reconocen la influencia del lenguaje sobre la manera de percibir la realidad, incluyendo la creciente evidencia del impacto del género gramatical sobre la reproducción de estereotipos sexistas (Minoldo & Balián, 2018) y del potencial de los pronombres neutros para reducir los sesgos en contra de los géneros no masculinos (Tavits & Pérez, 2019). El uso de un lenguaje ...está basado en tres criterios: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta, y 3) no hacerlo cuando no resulta necesario”.

Gráfico N° 2. Rango de Edad del personal nodocente de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

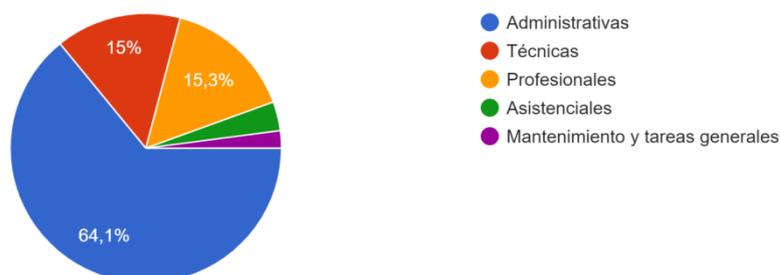
Estos datos se corresponden con la apreciación de las autoridades e incluso con la valoración de que se trata de una planta nodocente joven. De acuerdo a una de las entrevistas¹³, estas características impactan positivamente en un clima laboral entusiasta, emprendedor y flexible a los cambios (ejemplifica con lo sucedido a partir de la pandemia), que se comprometen con los proyectos.

Respecto a las tareas, podemos observar que las acciones que realizan los y las nodocentes de la UNRN se consideran imprescindibles para llevar adelante las funciones sustantivas de la universidad y requieren, para ser realizadas, condiciones que permitan tener en cuenta tanto los aspectos orientados al bienestar de las personas como a los objetivos o resultados de las tareas.

Del relevamiento surge que en su mayoría realizan tareas administrativas (64,1%). Encontramos en este grupo de tareas, la mayor cantidad de nodocentes. La diferencia numérica de los/as administrativos/as es mayor en las tres sedes que en el Rectorado y si se considera la variable género se observa un predominio de las mujeres. En los agrupamientos Técnicos, Profesionales, es levemente mayor el número de varones y en el de Mantenimiento son mayoritariamente varones. En el grupo que realiza tareas asistenciales hay igual número de mujeres que de varones.

¹³ Entrevistado (2022).

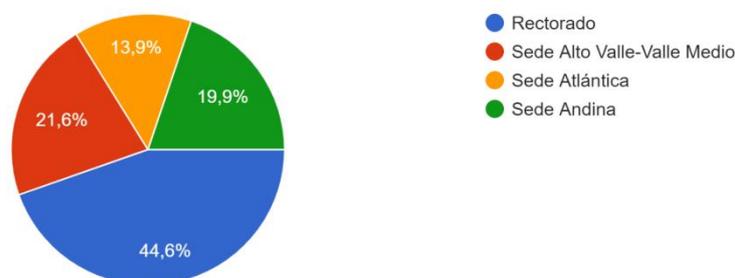
Gráfico N° 3. Tipo de tareas que realiza el personal nodocente de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

La distribución laboral de los/as nodocentes en el territorio se estructura con el diseño de la EOF. Encontramos mayor cantidad de personas trabajando en el Rectorado, con algunas excepciones, la mayoría cumple funciones en Viedma, capital de la provincia. Si los agregamos por lugar de residencia, en Viedma se encuentra el 58,5% de los/as trabajadores nodocentes.

Gráfico N° 4. Lugar de trabajo de los/as trabajadores/as nodocentes de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Pertenencia a minorías

Se relevó información sobre la pertenencia a comunidades o identidades consideradas como minorías. El resultado arrojó que, del total de personas encuestadas, un 19% se identifican con al menos uno de los grupos considerados como minorías. Las opciones de respuesta podían ser varias. De esas 55 personas que indicaron pertenecer a alguna minoría, encontramos una identificación mayor con poblaciones indígenas e identidades migrantes, en segundo lugar con el colectivo LGBTQIA+ y en menor medida con identidades afrodescendientes, arabescendientes, asiaticodescendientes y judíos.

Tareas de cuidado

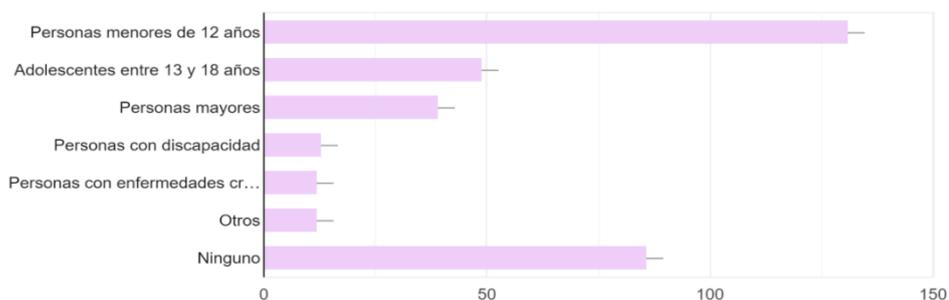
De acuerdo a la teoría feminista que impulsa investigaciones sobre el tema tareas de cuidado, en el mundo del trabajo latinoamericano subsisten muchos y diversos mecanismos que colaboran en la reproducción de desigualdades de género. La falsa separación entre trabajo productivo y reproductivo y la invisibilización de este último generan límites y obstáculos reales para la participación plena de las mujeres en el mercado laboral, la reducción de las brechas de desigualdad de género y las formas de resolver la organización del trabajo doméstico y de cuidado. Esto requiere de una mirada integral al mundo del trabajo, que conciba integradamente la organización de la producción y la reproducción, que se expanda más allá de los límites del trabajo asalariado formal (Rodríguez Enriquez, 2019), que incluya a todos los actores (individuales, familiares, colectivos comunitarios, estatales, públicos y privados) que forman parte o que podrían formar parte de las redes de cuidados, apuntando a una responsabilidad social sobre los mismos.

Esta cuestión se incluyó en el cuestionario. Frente a la consulta sobre las responsabilidades de cuidados de los y las trabajadores nodocentes, un 70% expresa que tienen personas a cargo que le implican responsabilidades y tareas de cuidados. Dentro los que expresan no tener ninguna responsabilidad de cuidado, el 30% de los que respondieron la encuesta, encontramos más varones (57%) que mujeres e identidades no binarias (43%).

El 15% de este grupo expresa tener a su cargo más de una de las situaciones contempladas en esta categoría. Este listado incluyó el cuidado de personas menores de 12 años, adolescentes, personas mayores, personas con discapacidad y personas con enfermedades crónicas. De esta población con múltiples responsabilidades de cuidado, el 55% tiene a su cargo a menores de 12 años y adolescentes entre 13 y 18 años. El 3% tiene a cargo personas con discapacidad, el 17% es responsable por personas mayores y/o con enfermedades crónicas. Ello implicaría que sería oportuno revisar comparativamente con otros regímenes laborales, para ampliar y mejorar el acompañamiento a los/as trabajadores que se encuentren en estas situaciones.

El encuadre teórico de las tareas de cuidado, es coincidente en que las personas necesitan organización de tiempo y dinero para cuidar, y que mayoritariamente lo hacen las mujeres. En este relevamiento, de manera equitativa, mujeres y varones reconocen estas obligaciones. Sin embargo, no fueron relevados los tiempos y los recursos para los cuidados. Profundizar en este tipo de datos puede ayudar a considerar las políticas de conciliación, recursos de apoyos, licencias y permisos, entre otras medidas de recursos humanos, que sería positivo puedan resolverse con participación de trabajadores, sindicatos y consejos y se tenga en cuenta para ello un enfoque interseccional y de género.

Gráfico Nº 5. Responsabilidades de cuidado de los/as trabajadores/as nodocentes de la UNRN



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Indagar sobre las necesidades específicas de cuidados, con el análisis del uso de los tiempos, en relevamientos de las estrategias y los recursos disponibles, así como la asignación de roles y las funciones que se juegan en este campo, puede contribuir a la equidad de géneros de los y las trabajadores nodocentes¹⁴.

Formación

Consultados/as sobre su formación, nos encontramos con un 38% de trabajadores con carreras terciarias o de grado completas, y muy cerquita en porcentaje, 23,7%, a los que no completaron aún ese nivel. El porcentaje de personas con posgrados, completos e incompletos, también es muy importante, 25%. No se advierten diferencias significativas por Sedes, salvo que la mayor cantidad de personas con posgrados completos se encuentran realizando tareas en el Rectorado.

Aún así, y en línea con las recomendaciones del Informe OAC Nº 17-4¹⁵, es importante destacar la necesidad de capacitación específica que tiene el personal nodocente indicando la necesidad de contar con un plan de capacitación que atienda a las demandas de formación los y las trabajadores en consonancia con las necesidades institucionales.

¹⁴ En esta dirección se puede mencionar que de manera reciente han surgido marcos normativos que reconocen las tareas de cuidados para la jubilación de mujeres que no logren completar sus años de aportes y que hayan tenido hijos/as, computándose un año de aporte por hijo/a. Además existe un proyecto en el Congreso Nacional que tiende a generar un sistema integral de cuidados en Argentina. En este propicio escenario es necesario convocar a diferentes actores (privados, sociales, comunitarios, estatales, sindicales, etc.) que pueden pensar y ser parte de las redes de provisión de servicios de cuidados para aumentar el reconocimiento de esas tareas y las posibilidades de equidad de género en este campo.

¹⁵ <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8971>

Antigüedad

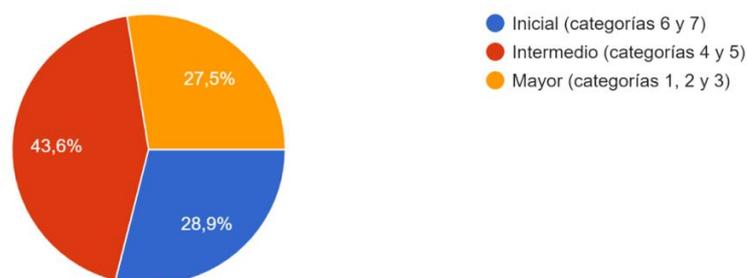
Respecto a los años de ingreso en la institución pueden observarse desde el 2009 hasta la actualidad, transcurridos trece años del inicio de las actividades institucionales, que hubo dos olas de ingresos. Estas olas abarcan períodos de cuatro años, entre 2009-2012, y entre el 2016-2019, en los que se dieron la mayor cantidad de ingresos de docentes. En cada uno de los períodos se llega aproximadamente al 40% de los ingresos. Quedaría analizar con elementos de tipo políticos o presupuestarios, las lógicas a la que responden dichas olas. En el cruce por género ingresan más mujeres en las dos oleadas, y en los periodos de poca contratación, se observa mayor cantidad de varones.

Categorías

Respecto al escalafón docente, la mayoría de los encuestados (43%) refieren encontrarse en el Tramo Intermedio, en las categorías 4 y 5, relativas a puestos de jefatura y subjefatura de Sección o Departamento y de colaboración y apoyo. Consultadas/os sobre las tareas que realizan, el 64,1 % respondió que realiza actividades vinculadas a cuestiones administrativas, el 15% a tareas técnicas y el 15,3% a tareas profesionales. En menor medida realiza tareas asistenciales (3,5%) y el 2,1% realiza tareas de mantenimiento y tareas generales.

La mayor cantidad de docentes expresan haber alcanzado estudios terciario o de grado (37%). Del cruce por género encontramos mayor cantidad de mujeres en las tareas administrativas (70%), y del total de personas que realizan tareas técnicas, profesionales y de mantenimiento, el 56% son varones. El 76,7% pertenece a la planta permanente de la institución y no se observan diferencias significativas por género.

Gráfico N° 6. Categorías de los/as trabajadores/as docentes de la UNRN según tramo del escalafón (Decreto 366/06).



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

Respecto a la modalidad de las tareas, el 76% expresa que en la actualidad realizan tareas presenciales. El 55% de los y las docentes expresa preferencia por una modalidad híbrida, que combine trabajo presencial y teletrabajo, y un 30% prefieren realizar sus tareas de manera presencial. No hay dudas que la pandemia impactó en la forma en la se llevan adelante las tareas y es importante registrar estas tendencias en las preferencias para diseñar dinámicas de trabajo acordes a las necesidades de las tareas a realizar y a las distintas situaciones de los y las docentes. Un 7% realiza tareas bajo la modalidad de teletrabajo y son mayoría mujeres. Un

13% de los y las docentes prefieren el teletrabajo. En el cruce por género las mujeres prefieren teletrabajo.

Si bien el teletrabajo es una modalidad que acumula un desarrollo de varias décadas, la situación de pandemia le otorgó un impulso renovado. Como sostiene Ozslak (2020) la masiva experiencia de trabajo remoto durante la pandemia tiene que servir como oportunidad para obtener datos que permitan, luego de superada la crisis sanitaria, extender el uso de esta modalidad laboral. El autor sugiere la realización de encuestas e investigaciones que aborden análisis comparados entre el desempeño virtual y el presencial, el grado de satisfacción relativa del personal, los déficits de capacidad institucional que pudieron haber afectado su actividad, el rol cumplido por jefes y supervisores en el seguimiento y evaluación de los trabajos, entre otras variables.

El trabajo docente de la universidad se adaptó de manera exitosa a la situación durante la pandemia. Desde los datos relevados se concluye que se realizaron análisis de tareas, habilidades y condiciones situadas en cada sede y en cada área de trabajo y además, desde la institución fueron relevadas las condiciones y situaciones que afectaron al trabajo y a los/as trabajadores a través de una encuesta que permitió conocer las percepciones de los actores respecto a este proceso.

En julio de 2020 y en línea con otros relevamientos que realizó la OAC para el seguimiento de la readecuación del funcionamiento universitario a partir de las medidas de emergencia sanitaria y el período de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), se hizo una encuesta destinada a docentes y funcionarios para la evaluación de las actividades de trabajo en el hogar, teletrabajo o trabajo mediante TIC o tecnologías móviles (T/TICM). En términos generales el balance fue positivo con algunos déficits o desafíos.

El 95% de los encuestados/as durante este período dijo que la organización de las tareas de su área de trabajo fueron flexibles. Asimismo, el 60% percibió que en esas circunstancias su carga horaria laboral diaria había aumentado:

- *“En general los resultados son buenos. Se demostró que se puede pero hay que solucionar o mejor dicho regular las tareas. (...) Valoro como aspectos positivos el haber podido continuar con el funcionamiento de la institución, la agilización de algunos procesos, la posibilidad de adecuar el tiempo de trabajo a las tareas específicas y no a un horario estricto, la posibilidad de aliviar el tiempo de viaje o traslado desde y hacia la oficina. Como negativo, el hecho de tener que aportar recursos propios (mobiliario, conexión, insumos) y sin dudas la imposibilidad de desconectar el entorno privado del laboral.”*
- *“En general positivo, en el sentido expuesto en las preguntas anteriores, aunque creo que para hacer una evaluación más certera debemos esperar un tiempo más prolongado y ver sus efectos. Sí creo que es fundamental adecuar el T/TICM a cada área en particular, incluso a cada agente, dependiendo de las características del trabajo que se realiza.”*
- *“Variables y contradictorios. Mayor dinamismo, mayor estrés, mayor control, menor control, más “sinceramiento” de funciones, más formalidad, menos formalidad, menos instancias de vínculos personales indispensables, mayor exponencialidad de las acciones producidas, menores distancias, mayores distancias.”*

- *“Valoro positivamente la pronta readecuación que tuvo la Universidad y sus equipos a la nueva modalidad, que permitió continuar con los planes de trabajo adecuados al contexto actual. Es decir, priorizándose aquellas acciones que fueron posibles realizar en este contexto sanitario. Resaltó la rapidez para adaptarse.”*
- *“Los más perjudicados son los trabajadores no docentes del tramo inferior, aquellos que no tienen acceso a la tecnología y un espacio acorde para el trabajo en su casa. Personas solas con hijos a cargo. Beneficiados, trabajadores tramo superior e intermedio, profesionales (docentes o nodocentes), con rutinas flexibles y que no atienden al público, con recursos y espacios disponibles para el teletrabajo”*

Adicionalmente, se valoraron los efectos del T/TICM que podrían perdurar cuando pase la pandemia en virtud de sus resultados, los aprendizajes logrados, dominios adquiridos y, fundamentalmente, su eficacia.

- *“Los aprendizajes de las posibilidades de vinculación, la valoración del trabajo colaborativo. El avance hacia el trabajo virtual o híbrido (T/TICM + presencial); las precauciones sanitarias y de seguridad; la despapelización. Las reuniones virtuales, los tableros de control. Creo que el teletrabajo y su orientación al logro de los resultados es un logro que no puede perderse”.*

Respecto de la productividad y la calidad del trabajo, definida como la capacidad de producir, en este caso servicios, utilizando recursos y plazos temporales previamente establecidos para el cumplimiento de metas, se relevó que:

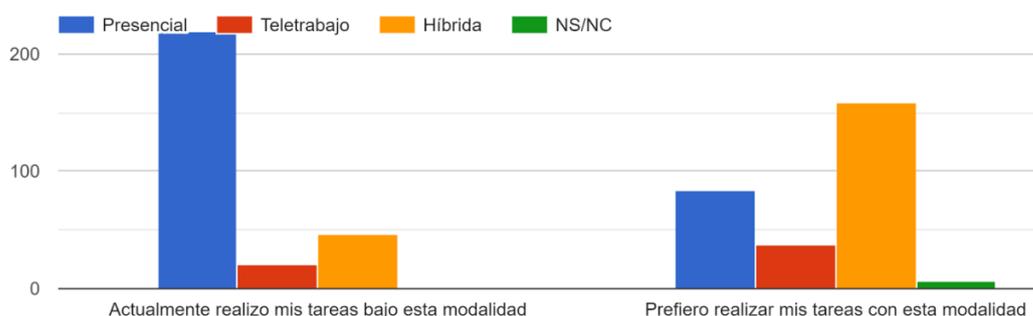
- *“Creo que se mantuvo igual, con algunas mejoras. En el área en la que me desempeño no se frenó la productividad.”*
- *“No creo que haya mejorado la calidad del trabajo. Se puede hacer pero no de mejor manera. El espacio no es el adecuado, sufrís interrupciones constantes, tenés que usar tu teléfono personal, aumentar el servicio de internet del hogar, en algunos casos cambiar tu computadora o arreglarla como en mi caso, que se averió y tuve que arreglarla sí o sí.”*

La aceptación y la adaptación de las tareas a otro contexto es un elemento positivo de la cultura institucional. Esto permitirá a la institución poder avanzar en estudios más profundos y orientados sobre los tipos de puestos de trabajo que podrían ser remotos, analizar costos y beneficios de las distintas modalidades y generar dinámicas de trabajo flexibles teniendo en cuenta no sólo de los requerimientos de resultados, sino también las que hacen al ambiente laboral y a las condiciones de los/as trabajadores no docentes.

4.2 Bloque II: sobre las condiciones laborales

Con respecto a la modalidad de trabajo el 76% de las personas encuestadas respondieron que actualmente realizan sus tareas bajo la modalidad presencial. Consultados sobre la preferencia de modalidad de trabajo, el 55% respondió que prefiere una modalidad híbrida, que combine presencialidad y virtualidad.

Gráfico N° 7. Modalidades de trabajo que realizan y que prefieren los/as nodocentes de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

En cuanto a las condiciones laborales, el 80% de las personas que respondieron la encuesta considera total o parcialmente que las condiciones laborales materiales, servicios e infraestructura son adecuadas. Con respecto a la percepción sobre retribución económica el 75% de los que respondieron consideran total o parcialmente que es adecuada.

Cuando se consulta sobre las oportunidades de concursos/ascensos las percepciones negativas suben. Un 33% manifiesta que no está nada de acuerdo con que las oportunidades de concursos sean justas. Sólo un 13 % responde que está totalmente de acuerdo con las oportunidades de concursos. El 45% acuerda algo o parcialmente respecto a las oportunidades de concursos.

Además, se consultó a los/as nodocentes si consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta para las mejoras y el 80% respondió positivamente, considerando aquellos que se definieron por las opciones Totalmente, Parcialmente y Algo de acuerdo.

Respecto a las posibilidades de movilidad entre sedes, se observa una similitud en las respuestas, destacándose un 17% que indica que no sabe o no contesta. La movilidad laboral entre sedes, tendría algunas ventajas desde el punto de vista del aprendizaje institucional. Si bien hay casos de personas que se han movilizado entre distintas sedes, las razones serían del tipo personal. Cabría analizar institucionalmente las posibilidades reales y las ventajas de diseñar un programa de movilidad que incentive el intercambio laboral.

De la consulta sobre si el tipo de tareas que realiza es adecuado respecto al puesto de trabajo y formación se destaca que el 40% coincide totalmente. El 9% considera que las tareas que realizan no son adecuadas para el puesto de trabajo.

En la consulta sobre la existencia de oportunidades de formación la opinión negativa aumenta. El 18% de los/as trabajadores nodocentes expresan que no han tenido oportunidades de formación y un 4% responde Ns/Nc. Del 62% restante, el 28% expresa estar totalmente de acuerdo con la existencia de oportunidades de formación que se ofrecen actualmente, el 25% acuerda parcialmente y el 22% algo de acuerdo. Estos resultados pueden ponerse en diálogo

con las recomendaciones del Informe OAC #17 sobre la EOF, que alienta a la universidad a formalizar propuestas de capacitación y formación adecuadas y sistemáticas, que permitan aumentar la profesionalización y la especialización de las tareas.

Las demandas de capacitación de los y las docentes son recurrentes. Entre las causas encontramos los cambios que se han dado en el mundo del trabajo, el impacto de la implementación de nuevos sistemas para la gestión universitaria, las demandas en torno al desarrollo de habilidades y capacidades que permitan afrontar los nuevos desafíos. Se han implementado, en la mayoría de las universidades nacionales, sistemas informáticos y de administración de información (SIU), como política desburocratizadora de las organizaciones, Guaraní (gestión académica), Kolla (seguimiento de graduados), Araucano (estadística de alumnos), Mapuche (recursos humanos), Pilagá (sistema económico, presupuestario, financiero y contable), Querandíes (programas y áreas), Diaguita (compras, contrataciones y patrimonio), entre otros, que facilitan el acceso a la información, el control de gestión, los trámites universitarios, etc.

De acuerdo al trabajo de Astorga (2018) el 60% de las Universidades Nacionales (UUNN) han implementado de forma progresiva carreras de pregrado de gestión y administración universitaria, en general de 3 años de duración. La autora resalta que, paradójicamente, son las universidades más grandes las que de manera más tardía crean estas estrategias de capacitación. Se puede sumar a las cuestiones de demanda de capacitación, el desafío, según que se enmarca en la dicotomía adiestramiento vs. formación integral, pensando en la necesidad de que los y las trabajadores/as no solo reciban insumos teóricos y prácticos para la certificación de competencias para el puesto, sino que además se incluyan habilidades críticas para la transformación universitaria, que incluya el involucramiento en problemáticas sociales y culturales de su entorno.

El autor además da cuenta de la situación de los criterios de ingreso a los puestos laborales que tienen las UUNN: *"...En muchos casos, no se implementan reglas claras como concursos abiertos y convocatorias públicas, cuestión que tiene su contraparte en el funcionamiento de otros criterios de selección orientados por redes clientelares, amiguismo o relaciones personales, subcontratación, trabajo en negro y tercerización"*. El autor expresa que estos procesos suelen suceder de manera soterrada y representan un desajuste respecto de las normas y las reglas que conforman la parte visible de la cultura organizacional.

La UNRN ha realizado convocatorias públicas y realización de concursos. A partir de los datos analizados para el Informe OAC #17 se sabe que, entre 2015 y 2019, el 80% de 280 agentes concursados lo hicieron mediante la modalidad de concursos cerrados, siendo el restante 20% en la modalidad de concurso abierto.

En las UUNN se pueden encontrar los siguientes tipos de capacitaciones: 1) no formales (cursos, talleres, seminarios y jornadas de actualización o perfeccionamiento), 2) actividades internas, que ofrece la universidad, 3) actividades provistas por órganos externos, 4) formación académica formal, 5) formación académica en gestión universitaria diseñadas específicamente para la formación de profesionales en administración y gestión de las universidades nacionales (Lopez, 2019). De acuerdo a este autor, el relevamiento de las necesidades de capacitación debe ser enmarcado en el concepto de educación como derecho y, a la vez, como un medio para el acceso a más derechos, para el ejercicio pleno de su ciudadanía universitaria y su aporte al desarrollo de la educación como factor clave de la transformación social. Para este enfoque, resulta clave incentivar la participación de los/as trabajadores y los sindicatos para la búsqueda y registro de información, el diálogo con los destinatarios, el diseño de estrategias y

propuestas y la disposición para la atención de necesidades emergentes, análisis de resultados, y un trabajo sostenido bajo criterios de integralidad de la formación académica.

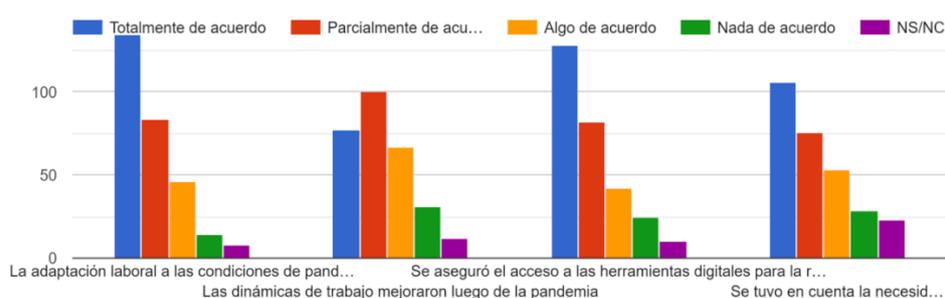
4.3 Bloque III: sobre el impacto de la pandemia

De la multiplicidad de ámbitos que conmovió la pandemia, no hay duda que su impacto en el campo del trabajo fue radical y que las adaptaciones, que comenzaron en el año 2020, siguen siendo ajustadas y revisadas a medida que se recupera algo de la vieja normalidad y se transita hacia una nueva. Tener en cuenta la situación de las personas durante estos procesos es central para garantizar el logro de los objetivos laborales, sin descuidar la incidencia de otros aspectos.

En función de ello, el cuestionario solicitó a los y las docentes que expresen si consideran que la institución se adaptó a la pandemia de manera adecuada, si entienden que las dinámicas de trabajo mejoraron, si tuvieron acceso a las herramientas digitales adecuadas para enfrentar los desafíos y por último, si se tuvo en cuenta la necesidad de conciliación entre tareas laborales y familiares.

Respecto de este último ítem, el 81% se expresó positivamente, seleccionando las opciones “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo” o “Algo de acuerdo”. En todas las siguientes afirmaciones el porcentaje de opinión negativa se encuentra debajo del 10%, por lo que no es significativo. El 92% responde positivamente sobre la adaptación laboral a las condiciones de pandemia, que consideraron adecuadas. El 85% entiende que las dinámicas de trabajo mejoraron luego de la pandemia. El 88% considera que se aseguró el acceso a las herramientas digitales para la realización de las tareas.

Gráfico N° 8. Percepción de las condiciones laborales de los/as trabajadores docentes de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta

4.4 Bloque IV: sobre el clima laboral

Como se destacó en el apartado dedicado a la definición de los conceptos, el clima laboral se compone de elementos tangibles e intangibles que circulan en la institución y pueden resultar condiciones favorables o desfavorables para el logro de los objetivos institucionales y el desempeño laboral.

Los comentarios de los actores clave consultados respecto a las diferencias entre climas laborales entre sedes son recurrentes. También son coincidentes en la diferenciación del clima laboral de la etapa fundacional de la universidad, donde había mayor cercanía y conocimiento entre las personas, cuestión que favorecía la informalidad en la resolución y canalización de las situaciones. El crecimiento exponencial del número del personal supuso un cambio en estos vínculos iniciales, requiriendo intervenciones más profesionalizadas para la gestión del personal.

*“...El clima en las sedes es muy diferente que en el rectorado. Cuando iniciamos en 2008 eran 4 o 5 personas el área académica de la Sede Atlántica y se iban sumando cada mes 2 personas más. Todos los fines de mes se hacía un asado que distendía. El asado era el mecanismo de resolución de conflictos porque éramos 15 personas. El crecimiento fue exponencial entonces ya no es posible esos mecanismos informales, se deben buscar herramientas de gestión de recursos humanos más profesionales. Ya estamos en una edad institucional que debemos dejar de lado la informalidad. Ya pasamos el período fundacional”.*¹⁶

*“El clima laboral es muy bueno, las personas realmente trabajan por objetivos en cada área se van comunicando entre ellos para ir resolviendo los distintos temas...muchas cosas han sido nuevas, las sedes han incorporado carreras, unidades ejecutoras...la verdad es que el personal se ha puesto al hombro sacar todas estas cosas en un tiempo récord, eso demuestra que el personal tiene capacidad y tiene motivación para poder realizar estas nuevas cosas”.*¹⁷

Sin embargo, en las respuestas de los encuestados no aparecen diferencias sustanciales por sede. Tal vez habría que indagar si esas divergencias son más bien identitarias o de perfiles y no tanto de climas laborales diferentes. En todas las consultas del cuestionario referidas a este aspecto, las respuestas positivas son altas. Consultados sobre lo adecuadas que resultan las dinámicas de organización del trabajo (tiempos-tareas-modalidad), el 90% de las personas encuestadas responde estar total, parcial o algo de acuerdo con ello.

Respecto a la comunicación el 78% y respecto al trabajo colaborativo el 80% son valoraciones positivas. Sin embargo, en estos dos aspectos consultados aparece un grado de no acuerdo que se distingue. El 20% afirma que la comunicación interna no es pertinente ni fluida y el 18% sostiene que la institución no fomenta el trabajo colaborativo y en equipo. Es decir que, si bien existe una valoración positiva en términos generales, es posible que haya áreas o sectores que deban mejorar su comunicación interna y las dinámicas del trabajo en equipo.

*“La universidad es una institución compleja que tiene muchos actores, siempre puede haber algún conflicto pero lo importante es que se vayan trabajando”*¹⁸

*“Un desafío que tenemos es trabajar la comunicación entre áreas, para que cada uno sepa las implicancias que tiene el trabajo de cada uno en las otras áreas”*¹⁹.

¹⁶Entrevistada (2022)

¹⁷Entrevistado (2022)

¹⁸Entrevistado (2022)

Otro aspecto central para los/as trabajadores es el reconocimiento. El 35% considera que no existen incentivos adecuados y reconocimiento, en tanto que solo un 13% de las personas tiene una valoración positiva al respecto. Este aspecto también requiere de un abordaje institucional que apunte a la explícita valorización del aporte que las personas hacen a la institución y al cumplimiento de sus funciones.

También se preguntó a los/as docentes cómo consideran que es percibida su tarea por otras áreas de la institución. El 23% cree que el resto lo observa como una carga formal, el 22,6% como una actividad importante para la mejora, el 12,2% percibe que genera resistencias y el 30% cree que es interpretado como un intercambio de colaboración. Se destaca el porcentaje de 27,9% de NS/NC, cuestión que puede estar asociada al desconocimiento de la actividad de otras áreas identificada durante la primera autoevaluación.

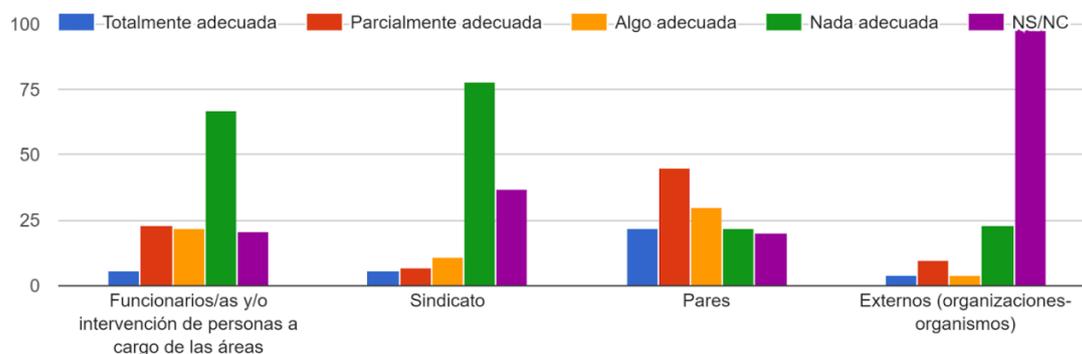
Se incluyeron en el cuestionario tres preguntas vinculadas a las percepciones de situaciones de violencia laboral y al grado de satisfacción con los mecanismos de canalización y las respuestas institucionales. Se consultó a los y las trabajadoras si habían presenciado o había sido víctima de alguna situación de este tipo. Al respecto, el 48,4% respondió afirmativamente. Del total de las 139 respuestas afirmativas, el 53% son mujeres. Respecto a la localización, el 50% responden que trabajan en el Rectorado, el 40% de AVyVM y Andina, respectivamente, y el 10% en la Sede Atlántica. Estos números son representativos de la distribución numérica total.

De este grupo, el 76% expresó que el acoso laboral provino de autoridades o personas a cargo de áreas, un 25% percibió discriminación laboral por parte de autoridades o compañeros/as de trabajo, un 30% expresó haber recibido o haber observado un trato inadecuado o injusto por parte de autoridades y/o compañeros de trabajo.

También se consultó sobre la actuación de autoridades, sindicatos, pares y externos (organizaciones u organismos) frente a planteos, reclamos o denuncias de violencia en el ámbito laboral. Con relación a la intervención de los/as funcionarios y/o personas a cargo del área y del sindicato frente a situaciones de violencia laboral, el 65% de los y las trabajadores/as docentes respondieron que había sido algo o totalmente inadecuada. Las respuestas, cuando se consulta por los pares, son más positivas: un 48% entiende que la intervención de pares fue totalmente o parcialmente adecuada. Con relación a los externos (organizaciones y organismos públicos) un 70% optó por la respuesta NS/NC y un 20% consideró que fue algo o totalmente inadecuada.

¹⁹ Entrevistado (2022)

Gráfico N° 9. Percepciones de los/as docentes sobre la respuesta brindada por diferentes actores a la violencia laboral.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

La equiparación sexogenérica de las respuestas requiere de estudios que profundicen en las causas. A priori, podríamos pensar en que las violencias vividas u observadas se corresponden con el fenómeno violencia laboral en el Estado que, según Diana Scialpi (2004), asume un carácter sistemático e institucional en el servicio público argentino. La autora refiere que, en general, las situaciones tienen su origen en quienes tienen la obligación legal y social de cumplir y hacer cumplir las normas, lo que resulta en una naturalización institucional de las conductas autoritarias. Además, sostiene que debe ser considerado un problema de salud pública y que su aparición, permanencia y las formas de canalización institucional constituyen indicadores de las culturas institucionales violentas, autoritarias, exigentes y excluyentes.

El Convenio N°190²⁰ de la OIT, ratificado por Argentina, es una norma internacional que reconoce el derecho a un trabajo libre de violencia y acoso expresando que “...toda persona tiene derecho a recibir un trato cortés, respetuoso y digno”. En virtud de este derecho se deben adoptar medidas para garantizar que todos los miembros del personal disfruten de igualdad de oportunidades y de trato, en un entorno laboral exento de todo tipo de acoso.

Entonces, se define la violencia laboral como: “...el ejercicio abusivo de poder que tiene por finalidad someter o excluir a un/a trabajador/a de su lugar de trabajo, incluyendo el acoso psicológico, el acoso sexual y la agresión física y quedan incluidos la violencia de género y el trato discriminatorio” y según el Protocolo de Atención de la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral²¹, la conceptualización requiere de una mirada multidimensional que interprete los diferentes factores que intervienen en el fenómeno y de una intervención estatal que reduzca los impactos negativos en la economía, las instituciones y en la calidad de vida de los y de las trabajadoras.

²⁰ El 23/02/2021 entró en vigencia en nuestro país el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Argentina lo ratificó mediante la Ley 27580, sancionada por el Congreso Nacional el 15 de diciembre de 2020, y depositó el instrumento de ratificación en la OIT el 23 de febrero de 2021.

²¹ Oficina creada a nivel nacional a través de la Resolución 05/2007. En: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_protocolo_de_atencion.pdf

De acuerdo a esta herramienta, el amplio repertorio de desencadenantes de estas situaciones patológicas (factores personales, emocionales, de estrategia institucional), la variedad de mecanismos de violencia (psicológicos, comunicacionales, económicos) así como el multiplicidad de contextos y condiciones institucionales en que se inscriben, estas situaciones requieren de un abordaje especializado que dé cuenta de las particularidades y las complejidades del fenómeno y reduzca los costos de la violencia laboral en las personas (problemas de salud, dificultades para confiar y vincularse) y en las instituciones (ausentismo laboral, poco rendimiento, disminución de la capacidad para alcanzar metas).

El abordaje adecuado de las situaciones de conflicto en el trabajo y la manera en que se trabaja sobre las situaciones de violencia laboral es un indicador de culturas organizacionales que tienen en cuenta tanto a las personas como a los resultados, y se alinean en el tipo descrito por Blutman (2001) como integrativas, y que en general adoptan rasgos y modos organizacionales de instituciones comprometidas con los derechos humanos, participativas, democráticas e inclusivas.

Presentamos a continuación lo publicado en las últimas memorias de la Universidad (2020/2021) por el área de Asuntos Jurídicos que intervienen en los procesos de denuncias que requieren de la aplicación del Protocolo de Violencia Directa o Indirecta y en las denuncias de violencia laboral.

Memorias de la Universidad Nacional de Río Negro

APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DE VIOLENCIA DIRECTA O INDIRECTA DE GÉNERO UVDI

Durante el año 2020

- Se sustanciaron 11 (once) actuaciones de aplicación del protocolo: 3 (tres) de ellas involucran a estudiantes
- Todas fueron colectivas, en un caso comparecieron 9 (nueve) personas, en otro 3 (tres) y en el restante 7 (siete).
- En un caso las personas decidieron no ratificar la denuncia, por lo que se promovió una acción de sensibilización específica
- 3 (tres) actuaciones concluyeron con sanciones a las personas denunciadas,
 - 1 (una) archivada,
 - 2 (dos) con un proceso de resolución alternativa
- las restantes están en curso
- la totalidad de las actuaciones corresponden a estudiantes, personal nodocente y un personal tercerizado, ninguna por parte de docentes
- Durante el año 2021:
 - Se modifica el Protocolo y se introdujo la posibilidad de acudir a métodos autocompositivos (en un todo de acuerdo con la Resolución CSPyGE 062/2020)
 - Se sustanciaron 9 (nueve) actuaciones de aplicación del protocolo: 2 (dos) de ellas fueron colectivas.
 - En 2 (dos) intervenciones ad-hoc, las personas decidieron no ratificar la denuncia, por lo que se promovieron acciones de sensibilización específica.
 - Se denota un incremento significativo en las consultas que han recibido las UVDI, esencialmente en el abordaje de las situaciones de violencia directa e indirecta basadas en el género en el contexto de aislamiento/virtualidad.
 - Se registraron los 2 (dos) primeros casos de denuncias por parte de docentes desde la vigencia del protocolo, lo que denota la necesidad de profundizar en su divulgación y en generar el espacio de confianza en el procedimiento y sus órganos y autoridades

de aplicación.

Objetivos: avanzar en el Sistema de Registro Único de casos de violencia de género y elaboración de un protocolo del manejo de información estadística y publicación de datos sensibles, lo que permitirá contar con una herramienta diagnóstica de los tipos de violencia que prevalecen, las características de los casos atendidos, saber a qué claustros pertenecen las personas que realizan las denuncias y quiénes ejercen la violencia, grupos de edad, género, identidad sexual, etnia, entre otros; para proponer respuestas institucionales adecuadas y estudiar sus alcances y limitaciones. Para ello se ha propuesto considerar las recomendaciones/producto/s que surjan de la línea de trabajo «Diagnóstico sobre políticas de prevención, atención y erradicación de la violencia de género en el sistema universitario argentino» (CONVENIO RUGE-CIN ONU MUJERES- SPOTLIGHT Ejecutora UNSaM), cuya presentación estaba prevista para marzo de 2021 y que se ha visto retrasada por los motivos de público y notorio.

Asuntos Jurídicos

MEMORIA 2020

- Se elaboró el Reglamento para la Resolución Alternativa de Conflictos que procura la reconciliación entre partes, posibilita la reparación voluntaria del daño causado, evita la revictimización, promueve la autocomposición en el marco administrativo, con pleno respeto de las garantías constitucionales, neutralizando, a su vez, los perjuicios derivados del proceso administrativo disciplinario.
- Se elaboró el proyecto de Resolución aprobado por el CSPyGE denominado "Procedimiento para aplicación de sanciones leves". La importancia del mismo radica en el hecho que en los Convenios Colectivos de los/as trabajadores/as docentes y nodocentes de la Universidad prevén la aplicación de sanciones leves, sin sustanciación de sumario. No obstante, dicho instrumento abastece a la necesidad de asegurar el derecho constitucional de defensa, previo a la aplicación de cualquier tipo de sanción. En dicho contexto, en materia disciplinaria, se llevaron a cabo el cierre de los procesos iniciados el año anterior, como así también la sustanciación de los hechos denunciados durante el 2020, poniendo especial atención en los hechos derivados de la aplicación del Protocolo para la Actuación en Situaciones de Violencias Directas e Indirectas Basadas en el Género, a fin de hacer cesar conductas que puedan dar lugar a la revictimización de la persona afectada.

MEMORIA 2021

- Se promovió la aprobación del Reglamento de Gestión Electrónica de Investigaciones Administrativas. Su implementación permitió una significativa mejora en los tiempos de la tramitación del procedimiento, instrumentando alternativas centradas en los principios de sencillez, economía y eficiencia.
- Se procedió a sustanciar los oficios derivados de procesos judiciales que impliquen medidas cautelares del personal de la Universidad, procurando su efectividad.

Se presentó un proyecto para la modificación de licencias de docentes y nodocentes, en relación a la comaternidad, como medida de acción positiva en el reconocimiento de

derechos, de grupos vulnerables. Dicha iniciativa contó con el aval de los gremios.

La pertenencia a ciertos colectivos o grupos minoritarios puede, en muchos casos, representar desventajas. A partir de los avances en el marco normativo internacional, la promoción y la protección de los derechos de las minorías exigen que se preste particular atención a cuestiones tales como el reconocimiento de la existencia de las minorías, derecho a la no discriminación y a la igualdad, participación en todos los aspectos de la vida pública, que se tengan en cuenta sus opiniones, que sean considerados en indicadores y que se tenga en cuenta la situación de las mujeres y en especial, a lo relativo a la niñez²².

Tomando estas ideas como referencia, se entiende a las minorías como “...grupo numéricamente inferior al resto de la población de un Estado, que se encuentra en una posición no dominante y cuyos miembros, que son nacionales del Estado, poseen características étnicas, religiosas o lingüísticas diferentes de las del resto de la población y manifiestan, aunque sólo sea implícitamente, un sentimiento de solidaridad para preservar su cultura, sus tradiciones, su religión o su idioma”²³. En términos de Fraser (2008) podríamos hablar de tres niveles de acción que implican avanzar en el reconocimiento, la representación y en medidas de redistribución.

La UNRN ha avanzado en incorporar este criterio para pensar políticas destinadas a la inclusión de estudiantes. Sin embargo, no se han aplicado de manera explícita políticas en otros actores universitarios como docentes o nodocentes, salvo en cuestiones de género. Vale aclarar que si bien las mujeres no son una minoría en sentido estricto numéricamente hablando, son tomadas de esta manera en tanto se reconoce una discriminación y exclusión histórica que les ha implicado desventajas y desigualdades en el ejercicio de sus derechos. Para poder tomar medidas o decisiones adecuadas consideramos relevar la autopercepción de los y las trabajadoras nodocentes dentro de grupos o colectivos considerados minoritarios y su opinión respecto a las medidas que toma la institución para evitar exclusión o discriminación por esas causas.

Se relevó de manera específica información sobre el tema discriminación por causas o condiciones que pueden ser consideradas desfavorables. Las respuestas indican una alta satisfacción con las medidas que toma la institución para lograr la visibilización, inclusión y no discriminación. Al ser consultados sobre ello, la mayoría de las respuestas indican una tendencia positiva. Las opciones Totalmente o Parcialmente de acuerdo respecto de las medidas que la universidad adoptó para evitar la discriminación porcentajes se distribuyen de la siguiente manera: género (30%), edad (58%), religión (44%) etnia (52%), discapacidad (60%), orientación sexual (60%) o condición socioeconómica (62%).

Es llamativa la constante de respuestas en la opción No sabe/No contesta, que se ubica en el rango entre el 20% y el 30%. Como hipótesis puede suponerse una escasa visibilización del

²² El reconocimiento y la protección de los derechos de las minorías con arreglo al derecho internacional empezaron en la Sociedad de las Naciones con la adopción de varios «tratados sobre las minorías». Las Naciones Unidas, cuando se crearon en 1945 establecieron también gradualmente cierto número de normas, procedimientos y mecanismos en relación con las minorías. En: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/MinorityRights_sp.pdf

²³ Definición de la Declaración de las Naciones Unidas sobre las Minorías. En: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/MinorityRights_sp.pdf

tema. Excepto en la primera opción de Género, en la que la opción Ns/Nc solo representa un 7% de las respuestas. Estas respuestas, junto con las de identificación en alguna de las categorías consideradas como minorías, puede resultar un insumo interesante para pensar políticas, programas o decisiones que tengan en cuenta la diversidad expresada en las identidades de los y las nodocentes de la institución.

Respecto al clima laboral de la universidad, los actores clave entrevistados son coincidentes en destacar la diferencia entre las diferentes sedes y el rectorado y los cambios que se han dado desde su constitución como una organización pequeña, con grupos humanos cercanos, a la realidad de la universidad hoy, que ha crecido exponencialmente en número de integrantes y funciones. Frente a este crecimiento exponencial y al crecimiento proyectado, las estrategias de generar climas laborales integradores ya no puede ser artesanales, voluntariosas o intuitivas sino que exigen saberes específicos en torno a aspectos de los recursos humanos a tener en cuenta en la proyección del crecimiento de la universidad, la incorporación de perfiles de trabajadores y el acompañamiento para el desarrollo de habilidades necesarias para los nuevos desafíos.

De fuentes consultadas²⁴ surge que sería posible observar (hasta fines del 2020) modelos distintos “de clima laboral” en el Rectorado y las Sedes. Las características diferenciales tendrían relación con las formas y los criterios de reclutamiento del personal, el tipo y la complejidad de las tareas, las dimensiones de los espacios laborales y el tipo de interacción y comunicación. Esta observación podría acercarse a lo que Hofstede (1980) denominó distancia de poder o jerárquica²⁵ que describe cómo los miembros menos poderosos de una institución aceptan la inequidad en el poder como natural. De acuerdo a esta comparación de la descripción del funcionamiento de las Sedes y del Rectorado, en ese último encontraríamos grupos de trabajo complejos donde es observable esa distancia de poder, que en las sedes, sería menor. El elemento de accesibilidad a cargos de mayor retribución y responsabilidad, existentes sólo en el rectorado, abonaría esta hipótesis. De todas maneras, para aseverar esta situación sería necesario el relevamiento específico de las dimensiones que propone el autor para este aspecto de la cultura organizacional.

Desde el punto de vista de la evolución de la EOF, se puede observar dos grandes olas de ingresos de trabajadores: en la etapa fundacional, entre los años 2009/15, el 51% de los/as trabajadores de la universidad y entre los años 2016/22, de ampliación y consolidación, ingresó el 49%, en el que fue posible avanzar en el fortalecimiento de áreas y equipos a través de la constitución de concursos de pase a planta permanente. Estos procesos fueron generando mayor seguridad y estabilidad en los y las trabajadores/as.

El sindicato nodocente

Según Edelstein (2019) dos grandes condiciones configuran inicialmente la figura de los y las trabajadores/as nodocentes: tener al Estado como empleador y trabajar en Universidades Nacionales. De acuerdo a la autora, estas condiciones iniciales fueron un hilo conductor que ayudan a comprender la dinámica con la que evolucionó la identidad y el peso político del

²⁴Entrevista (2022).

²⁵ En sociedades con un gran índice de distancia al poder, los miembros de la sociedad no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos. Además, ellos esperan que los miembros más poderosos les sirvan de guía. En culturas con poca distancia al poder, las personas tienen igual o similar poder entre sus miembros, y avanzar a un estatus superior (vía educación, ingresos, posición laboral, etc.) es posible.

sector. El Sector Nodocente crece en conciencia gremial y organización colectiva luego de la sanción del CCT 2006, se consolida en todas las instituciones universitarias.

Según las Memorias de la ATUNRN (Asociación de Trabajadores Universitarios de la UNRN) los hitos fundacionales más importantes se dieron en el año 2013, cuando la UNRN adhiere al Decreto 366/06 que regula la actividad nodocente. Durante ese año también se produce el primer pase a planta permanente de 84 personas, se expresa el apoyo a la propuesta de organización de la EOF (que se efectiviza en 2014) y se solicita el acompañamiento del proceso con capacitación adecuada. Además se concreta la primera elección de los representantes sindicales con el voto de 113 trabajadores/as nodocentes y se obtiene la personería gremial para funcionar como asociación sindical en el marco de la FATUN (Federación Argentina de Trabajadores Universitarios).

De las Memorias ATUNRN hasta el año 2017 publicadas por el sindicato, surgen algunos elementos que dan cuenta de las diferentes posiciones y opiniones contrapuestas que existieron en los procesos fundacionales. En este sentido, del escrito surge la apelación al respeto, aún en el disenso, y la invitación a no perder de vista que se trata de la construcción de un proyecto colectivo.

En el año 2018 se produce un cambio de autoridades de la organización sindical. De acuerdo a los datos relevados no hay dudas que el mayor desafío se dió durante el año 2020 por el impacto de la pandemia²⁶. De las Memorias hasta el 2020 se destacan los siguientes hitos:

- El trabajo que se realizó para ajustar las condiciones de trabajo al impacto de la pandemia del COVID-19 que implicó modificar nuestros hábitos laborales, la conciliación con lo familiar y garantizar el andamiaje administrativo de las tareas.
- La reconversión o incorporación de aptitudes y habilidades para continuar prestando servicios esenciales para el desarrollo y mantenimiento de la universidad.
- Los contactos entre compañeros de distintas sedes y autoridades se realizaron a través de herramientas de videoconferencia.
- Se coordinaron acciones de capacitación y formación con distintas secretarías de FATUN sobre Historia de Fatun, Ley de Asociaciones Sindicales, Juventud Sindical, Rol en los Sindicatos, el Trabajador Nodocente como actor político en la construcción de la Universidad Pública, Sensibilización en equidad de género que se enmarcó en la aplicación de la Ley Micaela, promoción y difusión de material explicativo del Convenio 190 sobre Violencia y Acoso en el Trabajo y la recomendación 206 de la OIT, el cual fue presentado por la Red Intersindical contra la Violencia Laboral.
- Se participó del Encuentro de la Juventud Nodocente de la FATUN, de los Foros Populares de Debate: "Universidad, Soberanía y Democracia, hacia una nueva Ley de Educación Superior" y de la Jornada de Formación sobre "Cambio Climático y Medio Ambiente".
- En el marco de la capacitación sobre Ley Micaela que se realizó mediante Zoom, se conmemoró el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres. con una charla para debatir sobre las múltiples formas de discriminación y violencia que se ejercen hacia las mujeres y disidencias, desde una perspectiva de derechos humanos y con el objetivo de aportar a la prevención y sensibilización de nuestra comunidad universitaria.
- Se comienza a gestionar junto a la CGT Zona Atlántica una política municipal para hacer más accesible la tierra a los trabajadores.

²⁶ Entrevista (2022).

- Se realizan aportes económicos a docentes y a estudiantes de la UNRN
- Se realizó una encuesta sobre teletrabajo para conocer dificultades y necesidades.
- Se implementaron los reintegros por guardería.

La actividad sindical, además de constituir un derecho de los y las trabajadores, puede ser leída como un indicador de la cultura organizacional. Las posibilidades de diálogos y los consensos, la canalización de los conflictos, la generación de los apoyos y respaldos necesarios para la tarea y para el bienestar de los y las trabajadores/as, implican un trabajo continuo que hace a la participación y a la identidad de los y las trabajadores docentes. En la actualidad con 210 afiliados el sindicato procederá a una nueva convocatoria para elegir autoridades en lo que queda del año.

4.5 Bloque V: Sobre la participación, los valores, el bienestar y el futuro

La participación en la vida institucional, compartir valores, la vinculación con distintos actores, el sentido de pertenencia y el bienestar pueden ser indicadores de lo inclusivas o excluyentes que pueden ser algunas instituciones. Si bien, el relevamiento se acota a algunos de estos aspectos, tener en cuenta la percepción que tienen los y las docentes, constituye sin duda una pista para poder profundizar la valoración de los miembros, la generación de mecanismos de participación y el sentimiento de pertenencia en la cultura organizacional.

La participación de los y las trabajadoras en las instituciones públicas tiene un impacto positivo en el clima laboral. En una escala de participación laboral se puede ubicar en un primer nivel y cómo mínimo, la asistencia al puesto de trabajo y el cumplimiento mínimos de las tareas que son parte del mismo. De allí en más, se observa en aumento: la participación en actividades laborales optativas, la participación en instancias consultivas o de incidencia en las decisiones hasta la generación o promoción de actividades laborales. Podríamos observar allí, desde un mínimo de formar parte de un ámbito laboral a un máximo de ser parte y crear condiciones laborales. Este abanico de posibilidades está dado por una combinación de características personales y condiciones institucionales.

Según Laville (1991) en una escala progresiva, podemos definir las siguientes categorías de participación: a) Información: es el nivel mínimo indispensable, b) Consulta: contar con el punto de vista de los trabajadores pero manteniendo el poder de decisión, c) Negociación: acuerdos específicos sobre cuestiones que vinculan a las partes (p.e. convenios colectivos), d) Codecisión: mediante estructuras paritarias de decisión (máxima implicación de los trabajadores).

Respecto a las formas de participación, se pueden distinguir tres tipos de participación: 1) participación institucional formalizada, 2) participación organizacional directa, reuniones, y 3) participación cultural. Consultamos a los y las trabajadoras de la universidad de qué instancias institucionales participan. El 20% responde que no participa de ninguna actividad o Ns/Nc. En las actividades vinculadas al gobierno de la universidad, participación en consejos o reuniones de tomas de decisiones participa un 15% de los y las docentes. En las actividades sindicales el 18 % manifiesta participar y el 50% expresa que participa de actos y reuniones formales.

Por otro lado, en lo que se refiere a participación opcional en otro tipo de actividades encontramos que expresan participar en las actividades recreativas un 26%, en las deportivas un 10%, en las culturales el 25% y en las artísticas el 15%.

Consultados/as sobre las causas de la no participación el 40% coincide en expresar que la razón principal es la falta de tiempo. Resulta llamativo el resultado de otras causas no especificadas (20%) y Ns/Ns (30%).

Como se explicó en páginas precedentes, la cultura organizacional puede ser analizada en un nivel micro, más visible que se compone de artefactos; en un nivel meso, en cuanto a los valores institucionales y en el nivel macro y subyacente, donde se encuentran los aspectos menos visibles pero que son la base del comportamiento y el sustento más permanente (y por lo tanto más difícil de modificar). La UNRN ha sido explícita en los valores que impulsaron su origen y sustentan su existencia. Ha dejado ello plasmado en los documentos fundacionales, los proyectos estratégicos, las expresiones públicas, las estrategias comunicacionales y las metas explicitadas a lo largo de estos trece años de existencia.

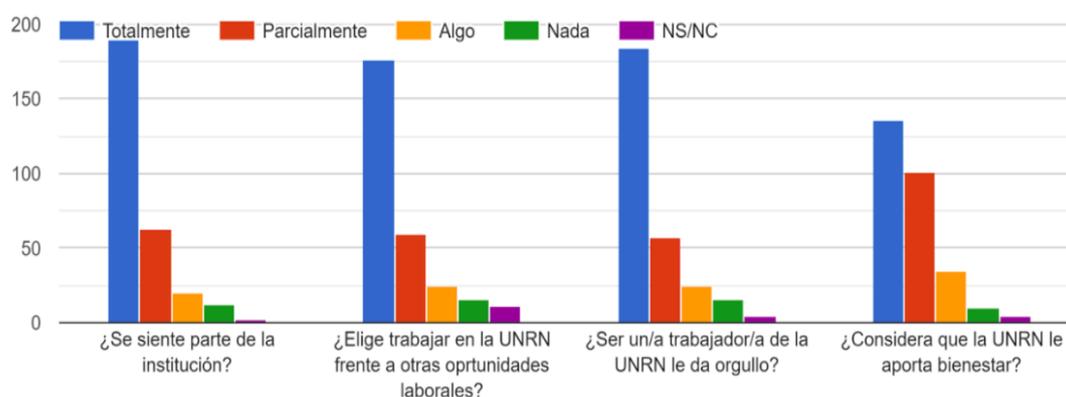
De manera mayoritaria los y las docentes de la institución expresan su correspondencia con los valores explícitos de la institución. En cada valor se consultó sobre su identificación, y encontramos por encima del 50% la identificación positiva en cada uno de los valores de la institución. Listados por importancia encontramos vinculación regional (65%) prestigio (62%), desarrollo científico, participación, dinamismo y excelencia académica (60%), asociatividad y flexibilidad (54%) y por último emprendedurismo con el 50%. Este último también tiene el mayor porcentaje de expresión negativa o de no identificación (11%), aun así podemos aseverar que la no identificación se mantiene por debajo de ese porcentaje.

Respecto a la vinculación entre diferentes actores, los y las docentes expresan no tener vinculación con los siguientes actores: el 55% de los/as docentes no se vinculan con empresas, el 46% no se vinculan laboralmente con personas del gobierno o de otras instituciones educativas, el 40% no se vinculan con extensionistas, con otras universidades o con organizaciones de la comunidad, el 36% no se vincula con estudiantes e investigadores, el 30% no se vincula con docentes, y el 5% no se vincula con autoridades o pares de otras sedes.

A la inversa de la interacción, detectamos una alta valoración positiva de la vinculación con pares (98%), con pares de otras sedes (94%), con autoridades o personas a cargo de áreas (87%), con docentes (78%), con investigadores (66%) y con estudiantes (63%).

En cuanto al grado de bienestar y sentido de pertenencia de los y las trabajadores de la UNRN, el 66% responde sentirse totalmente parte de la institución. Consultados sobre si eligen trabajar en la UNRN frente a otras oportunidades laborales, la respuesta mayoritaria (61%) fue "Totalmente". El 64% manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación de "que ser un/a trabajador/a de la UNRN le da orgullo". En cuanto a la consulta si el trabajo en la UNRN le aporta bienestar, el 47% responde totalmente, el 35% parcialmente, el 12% algo y el 5% nada o Ns/Nc.

Gráfico Nº 10. Grado de bienestar y sentido de pertenencia de docentes de la UNRN.

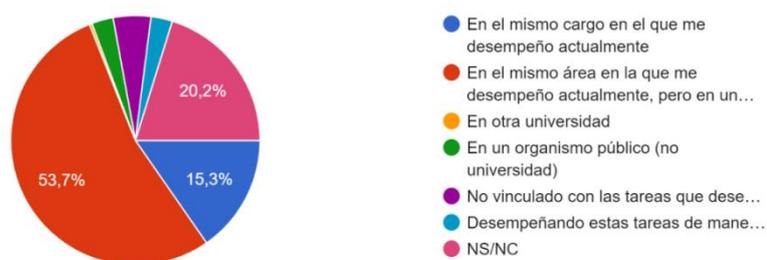


Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

En cuanto a la visualización de futuro, el 81% considera total o parcialmente que la institución es flexible para adaptarse a los cambios. El 79% considera total o parcialmente que la institución está a la altura de los desafíos y el 89% cree que total o parcialmente la universidad ampliará su influencia positiva en la comunidad. Las respuestas negativas no son significativas.

Por último se les consultó a los y las trabajadoras nodocentes a dónde les gustaría estar en cinco años. En el orden de su proyección a los encuestados mayoritariamente desearían estar “en el mismo área en la que desempeño actualmente, pero en un cargo superior” lo cual presume expectativas de progreso asociadas al cambio.

Gráfico N° 11. Autopercepción del futuro laboral de nodocentes de la UNRN.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuesta.

5 Resultados generales

El estudio sobre las percepciones de los y las nodocentes, el clima laboral y la cultura organizacional, involucra la dimensión de la universidad como un espacio laboral que implica la gestión adecuada de recursos para cumplir con las metas y del compromiso que tiene la misma con marcos normativos vigentes en cuanto a los derechos de los y las trabajadoras, universitarios y estatales.

Este estudio, intenta aportar con nuevos datos e información, con un enfoque situado y teniendo en cuenta la perspectiva de los/as trabajadores, una aproximación al conocimiento del clima laboral y de la cultura organizacional, para el diseño de acciones que tiendan a la mejora, tanto del ámbito laboral como del cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución. La generación de espacios y herramientas que recojan de manera sistemática las percepciones puede resultar innovador para la toma de decisiones.

En términos generales podemos aseverar que la EOF de la UNRN tiene una planta de personal estable, con paridad numérica sexogenérica, que ocupa mayormente categorías intermedias y realizan de manera mayoritaria tareas administrativas presenciales, aunque la mitad prefiere modalidad híbrida.

Se destaca la inclusión en el relevamiento de las percepciones de los y las trabajadoras de identidades sexogenéricas no binarias. Los resultados se encuentran en línea con porcentajes similares arrojados por el Censo 2022. Este porcentaje, lejos de minimizarse, debe ser leído como la expresión de una diversidad identitaria que requiere reconocimiento y en muchos casos, acciones, que acompañen el reconocimiento de la diversidad, el respeto y la inclusión. También se elaboraron consultas sobre la pertenencia a poblaciones minoritarias que, en general, suelen presentar desventajas para el ejercicio pleno de sus derechos. Se entienden estas respuestas como una oportunidad para observar la composición heterogénea de los y las trabajadoras de la UNRN lo que favorece una cultura inclusiva y respetuosa de la diversidad de origen de los pueblos y la convivencia de las diferencias.

Se trata de planta nodocente joven (entre 30 y 50 años), con formación terciaria y universitaria y con responsabilidades de cuidados. La mitad ingresa en la etapa que podríamos denominar fundacional hasta el año 2015.

Las opiniones son coincidentes en valorar las condiciones laborales que ofrece la universidad, aunque aparecen algunas disconformidades con la realización de concursos y ascensos, los incentivos y el reconocimiento y la situación de no tener en cuenta las opiniones de los/as trabajadores/as. En diálogo con los informes anteriores que dan cuenta de la evolución de la Estructura Orgánica Funcional de la UNRN, aparece la necesidad de mejorar en la realización, anticipación y comunicación de los concursos.

La mayoría expresa estar conformes con la manera en que la universidad trabajó en las adaptaciones laborales frente a la pandemia, en haber tenido oportunidades de formación, acceso a las herramientas digitales y conciliación entre las tareas laborales y familiares. Agregamos que en cuanto a la conciliación de las tareas familiares y laborales, de acuerdo a las respuestas, los y las trabajadoras de la UNRN reconocen que se han abordado adecuadamente las necesidades en pandemia. Una gran parte reconoce también tener a su cargo una diversidad de situaciones que requieren cuidados, por lo que sería propicio para un estudio posterior que pueda profundizar en la equidad en los cuidados, los recursos, los apoyos y los tiempos que se destinan a los mismos, entendiendo que es parte sustancial de la persistente desigualdad de género en nuestras sociedades.

Sostienen que existe muy buena relación entre pares. Sin embargo, la cuestión de la violencia laboral merece atención institucional en tanto la mitad de los y las trabajadores/as expresaron haber presenciado o experimentado situaciones de violencia laboral, cuyo origen identifican en las personas a cargo de áreas. Las opiniones mayoritarias también son coincidentes en que el tema no ha sido abordado adecuadamente por la institución y el sindicato. Esto advierte una necesidad de trabajar para que la universidad sea un espacio libre de violencia laboral, con la

generación de mecanismos que permitan el diálogo y la posibilidad de dirimir los conflictos de manera apropiada. Están formalmente implementados los protocolos para el abordaje de las violencias y las herramientas de mediación.

Del listado de valores institucionales coinciden mayoritariamente en que el prestigio, la vinculación regional, el dinamismo y el desarrollo científico son los más importantes. Expresan de manera mayoritaria sentirse parte de la institución, orgullo de ser trabajadores/as de la UNRN, que el trabajo en la institución les aporta bienestar. Respecto al futuro de manera mayoritaria creen que la institución ampliará la influencia positiva en la comunidad y en cinco años, la mayoría expresa su deseo de desempeñarse en su área laboral pero en un cargo superior.

Respecto al desempeño de los y las trabajadores de la universidad se han realizado intentos de evaluación que no han sido sistemáticos. Las recomendaciones desde el área de RRHH, como consta en el Informe OAC N° 17-4, sugieren que este tipo de evaluaciones deben generar un ambiente en el que se entienda la misma como un insumo para la mejora, determinando las responsabilidades y prioridades, pudiendo detectar aspectos importantes a tener en cuenta en los equipos de trabajo, sobrecarga o superposición de tareas, de necesidades de capacitación específica, de promoción y carrera. Se sugiere tener en cuenta las opiniones de los y las trabajadores no docentes así como propiciar su participación en el diseño de las herramientas que se diseñen para ello, lo que abonaría una cultura organizacional integrativa.

Se observa de manera mayoritaria en los/as trabajadores/as no docentes una adherencia bastante alta a los valores institucionales, un alto grado de compromiso con la organización, gran flexibilidad para incorporar cambios que se van dando en el funcionamiento de la organización. Respecto a cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones, resta impulsar una cultura de la mediación y de observar los conflictos y los errores como una oportunidad para la mejora de los vínculos y de la realización de las tareas. La percepción de la realidad organizacional es positiva y esperanzadora respecto al futuro y se advierte una actitud positiva frente a los cambios, sobre todo, valorando la experiencia y los aprendizajes de la pandemia.

6. Conclusiones

El compromiso de la investigación institucional de la Oficina de Aseguramiento de la calidad de la UNRN supone por un lado, una visión crítica frente a los datos, a su construcción, a su uso, a su interpretación, y por otro, una posición activa frente a la necesidad de considerar los mismos como un insumo central para la mejora continua y el aumento de la calidad.

En la cultura organizacional de la universidad hay niveles observables, visibles, y otros que no lo son tanto, que forman parte de las reglas de juego que, sin ser explícitas, operan sobre la cultura. En el nivel manifiesto o visible, que se corresponde con el clima laboral, podemos observar indicadores positivos de las respuestas, en cuanto al bienestar, la confianza, el sentido de pertenencia y la mirada optimista sobre el futuro de la institución. En un segundo nivel integrado por valores, encontramos una amplia adhesión a los valores institucionales así como valoración positiva de la interacción con otros/as miembros, satisfacción con la tarea, capacidad de adaptación y compromiso. En el nivel más profundo, más difícil de revelar directamente, encontramos aspectos como las dificultades de superar la participación formal, que las opiniones de los y las trabajadores/as sean tenidas en cuenta, que las oportunidades de concursos y de capacitación aumenten, que disminuya la brecha o distancia de poder y que aumente la capacidad de la institución para canalizar los conflictos.

De la revisión documental y del contraste con los resultados de encuestas y entrevistas, surge una continuidad en las preocupaciones y dificultades observadas durante el proceso de autoevaluación institucional realizado durante el 2015/16. En ese entonces, respecto a las prácticas organizacionales de la Universidad se destacaban: (i) resistencias para ver, evaluar y analizar las propias prácticas; (ii) aceptar la mirada de otro para el mejoramiento; (iii) desconocimiento del resto de las áreas de la institución con las que no se tiene contacto directo; (iv) falta de cultura de la transparencia y la rendición de cuentas del quehacer universitario; (v) dificultades para canalizar adecuadamente los conflictos; (vi) resistencia a participar de procesos universitarios transversales, dificultades de coordinación transversal; (vii) falta de apropiación y de retroalimentación de los resultados para que se transformen en aprendizajes de mejoramiento institucional.

De las entrevistas realizadas surgen datos de un corte más bien histórico, con datos e interpretaciones del proceso a través del cual la organización transitó estos casi quince años de vida institucional. Podríamos sugerir, de acuerdo a la información relevada, que la institución se encuentra frente a un tercer período de su historia, aún sin nombre, que se suma a una primera etapa fundacional (2008/2015) y a una segunda etapa de crecimiento y consolidación (2015/22).

De acuerdo a lo relevado se observó que en la etapa fundacional, los sistemas de reclutamiento y selección de personal tuvieron una impronta corporativista, apoyada en vinculaciones personales y profesionales cercanas, tendencia que menguando con el crecimiento de la institución, para dar lugar hoy a una institución cuyo criterio se guía por el saber hacer profesional.

También se observan tensiones entre el modelo emprendedor, que formaba parte del impulso inicial de la actividad de la institución, con el modelo burocrático, que muchas veces deviene de la rutinización necesaria de las tareas y la consolidación de la gestión. Un espacio para la reflexividad podría colaborar en que estas tendencias se analicen, se hagan concientes y se resuelvan para evitar las desviaciones negativas de cada uno de esos modelos.

En la clave conceptual propuesta por los autores citados podemos aproximarnos a la idea que en la actualidad la cultura organizacional de la universidad se encontraría en un punto intermedio entre la denominada cultura exigente, que se caracteriza por ser demandante y basado en el cumplimiento de los resultados y una cultura integrativa, que tiende a equilibrar la orientación a las personas y a los resultados. Esta última procura el desarrollo de una dirección estratégica, con visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño individual, grupal, colectivo e institucional. Entendemos que ambas culturas, exigente e integrativa, conviven en la institución e irán fluctuando, creciendo o decreciendo, a medida que la universidad siga consolidándose en el medio.

También se observa una tendencia hacia el normativismo a medida que la actividad de la universidad toma dimensiones más amplias, aunque ciertas áreas requieren del ejercicio del pragmatismo por su dinámica. La cuestión del sistema se entiende como abierto, en la medida que es una institución educativa que ha crecido en diálogo con el medio. Teniendo en cuenta las herramientas de control, la preocupación por los costos y los horarios, se perciben distintos tipos de climas laborales de acuerdo a las áreas de trabajo, y sin duda, estos han ido cambiando en el tiempo, siendo crucial observarlo también a la luz de la experiencia en pandemia.

De acuerdo a los criterios de los autores citados en nuestro marco conceptual y atendiendo a los rasgos y las características distintivas de la cultura organizacional se observa una institución con un fuerte impulso inicial emprendedor que priorizaba el logro de los resultados y la realización de las tareas por encima del fortalecimiento de los procesos y las personas. A medida que la institución crece, se observa que fué necesario consolidar su actividad equilibrando estos aspectos. La manera en la que en el futuro se tomen las decisiones, el lugar que se le dé a la participación de los y las trabajadores/as no docentes, la institucionalización de mecanismos para incorporar de manera sistemática las opiniones y las necesidades de las personas, a la vez en que se piense en aumentar las capacidades institucionales para la mejor manera de realizar las tareas que hacen a las funciones de la universidad nos acercará o alejará de las culturas organizacionales paternalistas, exigentes o integrativas, siendo esta última, según los autores revisados, la más equilibrada.

Estos puntos se podrían pensar como conclusiones, pero preferimos que estos elementos se piensen como insumos para la mejora y como una oportunidad en esta etapa, aún sin nombre, que se inicia en la historia institucional. Será un buen indicador de cultura organizacional integrativa que la comunidad universitaria tome críticamente estos resultados y genere espacios para debatir sobre la importancia de la generación de datos situados y el uso adecuado de los mismos para el mejoramiento institucional.

7 Referencias y Fuentes

Referencias bibliográficas

Atlante, María Estela, Durán, Claudia y Giordano, Dina (2010) *El clima organizacional en la universidad. Modelo de medición para el personal de apoyo*. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. En: <http://nulan.mdp.edu.ar/1241/1/01154.pdf>

Astorga, Sergio Gustavo (2018) *Desafíos de la capacitación del personal no docente en el sistema universitario argentino*. En: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/21931>

Blutman, Gustavo y Felcman, Isidoro (2020) *Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. CUI NAP N° 1. En: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/01/43-59-PB.pdf>

Blutman, Gustavo y Mendez Parnes, María Soledad (2001) *Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. En: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/blutman.pdf>

Brunner, José Joaquín (2011) *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*. Revista de Educación, pp. 137-159. En: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81461/00820113012621.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Collins, Patricia Hill (2017) *La diferencia que crea el poder: interseccionalidad y profundización democrática*. Investigaciones Feministas, vol. 8, no. 1, July 2017, pp. 19+. En:

<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA501079078&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=21716080&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E5768f404>

Edelstein, Lucia (2019) . *La negociación colectiva y el sector Nodocentes de las Universidades Nacionales. Claves para entender el ahora*. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. En: <https://cdsa.academica.org/000-023/446.pdf>

Etkin, Jorge (2012) El potencial ético de las organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales. Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. En: https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/desaf_etica_etkin.pdf

Fraser, Nancy (2008) La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Academia, Revista de Trabajo* N° 6, año 4. En: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64442260/Fraser%20Nancy%20JustSocialPolIdentid-with-cover-page-v2.pdf>

Garbuglia, Silvia Carolina (2013) *Clima laboral en un organismo público*. UNCuyo. En: <https://docplayer.es/71811246-Silvia-carolina-garbuglia.html>

Góngora, Norberto (2008) *Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura*. Principios fundamentales para la administración de organizaciones. pp. 357-392. En: <http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/opac-detail.pl?id1=10036&id2=26200#.YuORukfMKfA>

Gongora, Norberto H. y Tapia Marchiori, Sergio A. (2022) “La relación entre la cultura y la ética en las organizaciones, un estudio empírico”. Cuadernos del CEDEOP, CENTRO DE ESTUDIOS DEL ESTADO Y LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, N° 14. Año 1. PDF. En: file:///C:/Users/usuario/Downloads/323-153-PB.pdf

Lopez, Karina S. (2019). *La capacitación del personal Nodocente en las Instituciones Universitarias Nacionales del CPRES Bonaerense a partir de la vigencia del Convenio Colectivo de Trabajo, Decreto PEN N° 366/06*. Tesis de grado. En: <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/rediunlu/531/Tesis%20LGU%20Karina%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oszlak, O. (2020). *Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud*. CUINAP, Cuadernos del INAP Año 1, N.º 30. Instituto Nacional de la Administración Pública. En: <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4566/1/CuadernosdelINAP2020%281%2930.pdf>

Oszlak, O. (2011). El rol del Estado: micro, meso, macro. Conferencia dictada en el VI Congreso de Administración Pública organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Resistencia, Chaco. En: <https://www.institutopatria.com.ar/wp-content/uploads/2020/10/El-Rol-del-Estado-micro-meso-macro-Oszlack.pdf>

Rodríguez Enriquez, C. (2019). Trabajo de cuidados y trabajo asalariado: desarmando nudos de reproducción de desigualdad. *Revista THEOMAI, Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo*.

En: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/154617/CONICET_Digital_Nro.7f108b23-fceb-416d-84fe-f162297c33a8_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Scialpi, D. (2004). Violencias en la Administración Pública Nacional. Casos y miradas para pensar la administración pública nacional como ámbito laboral. En: <https://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/2194>

Schein, E. H. (1996) El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era. Editorial Deusto. En: https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf

Viveros Vigoya, M. (2016). *La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación*. Debate Feminista 52, 1–17. En: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0188947816300603>

Fuentes documentales

Autoevaluación Institucional 2009-2015 de la Universidad Nacional de Río Negro (2016). En: <https://www.unrn.edu.ar/section/30/evaluacion-institucional.html>

Informe OAC Nº 17 (2022) Informe sobre la Estructura Orgánica Funcional. Parte 1, 2, 3 y 4. En: <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/8971>

Memorias Asociación de Trabajadores de la Universidad de Río Negro (ATUNRN). Varios años. En: <http://atunrn.com.ar/>

Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Río Negro- 2019-2025 (2019). En: <https://www.unrn.edu.ar/images/section/descargas/35-253-plan-de-desarrollo-institucional-pdi-unrn-2019-2025.pdf>

Entrevistas

Aguiar, Diego (2002) Entrevista. Dr. en Sociología. Vicerrector de la Sede Andina de la UNRN.

Alvarez, Mabel (2022) Entrevista. Mgter en Administración Pública. Docente. Secretaria General y de Programación de la Sede Atlántica de la UNRN.

Bohoslavsky, Pablo (2022) Entrevista. Docente, Investigador, impulsor del Proyecto Fundacional de la UNRN, Vicerrector de la Sede Alto Valle y Valle Medio en Universidad Nacional de Río Negro 2011-2015.

Epulef, Adriana (2022) Entrevista. Nodocente de la Sede Atlántica de la UNRN desde el 2016. Secretaria de la Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de Río Negro 2018-2022.

Martins, Leonardo (2022) Entrevista. Lic. en RRHH y Director de RRHH de la UNRN 2010/2020.

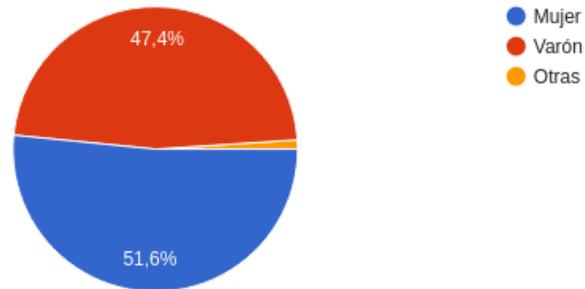
ANEXO I – RESPUESTA A LA ENCUESTA “PERCEPCIONES DE NODOCENTES-UNRN”

DATOS PERSONALES

1-Identidad de Género

287 respuestas

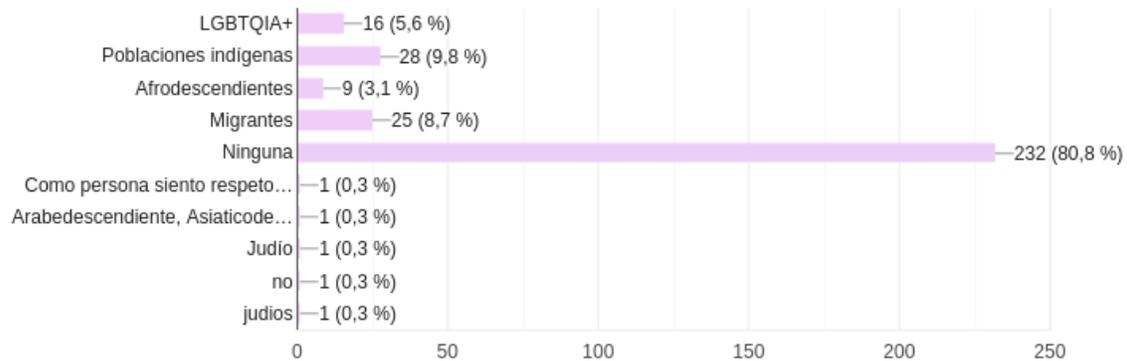
 Copiar



2- Siente identificación con alguna de estas minorías?

287 respuestas

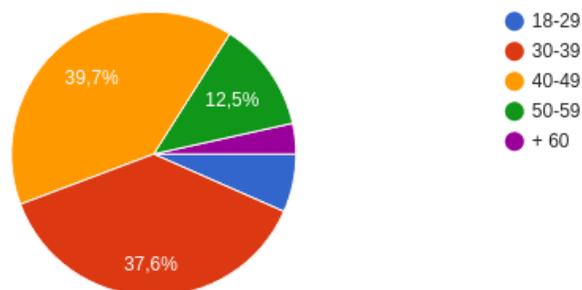
 Copiar



3-Rango de Edad

287 respuestas

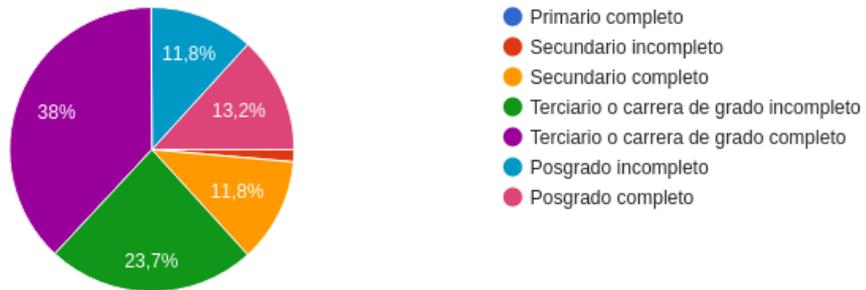
 Copiar



4 - Máximo nivel educativo alcanzado

 Copiar

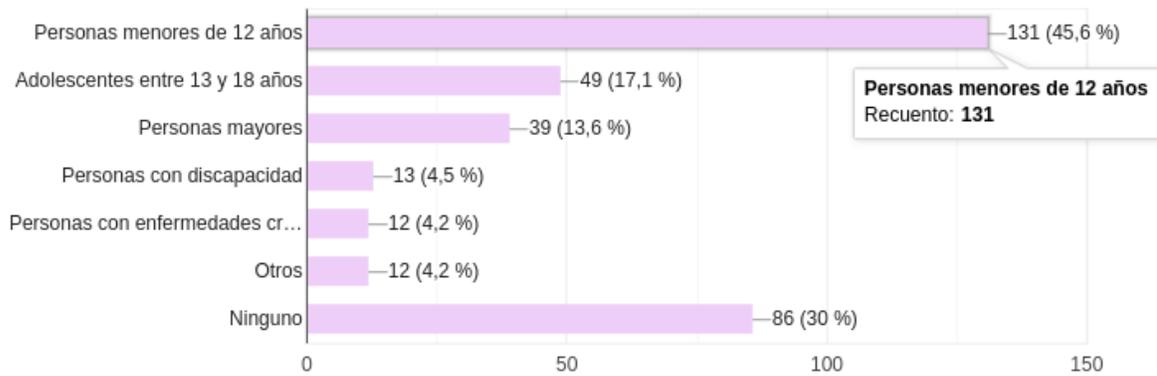
287 respuestas



5- Responsabilidades de cuidado

 Copiar

287 respuestas

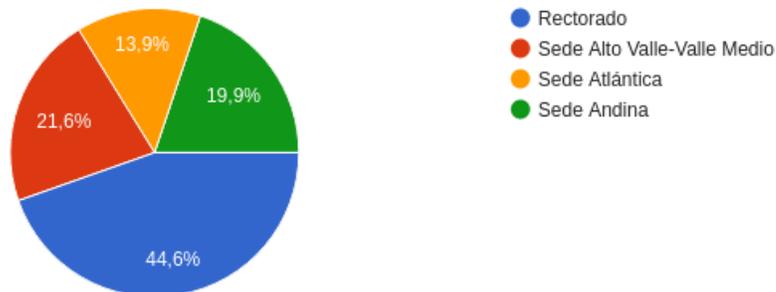


DATOS DEL ÁMBITO LABORAL

6- Lugar de trabajo

 Copiar

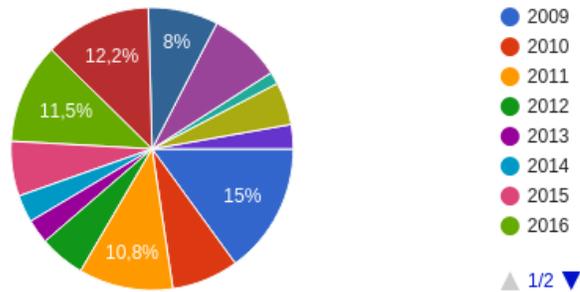
287 respuestas



7- Año de ingreso a la institución

287 respuestas

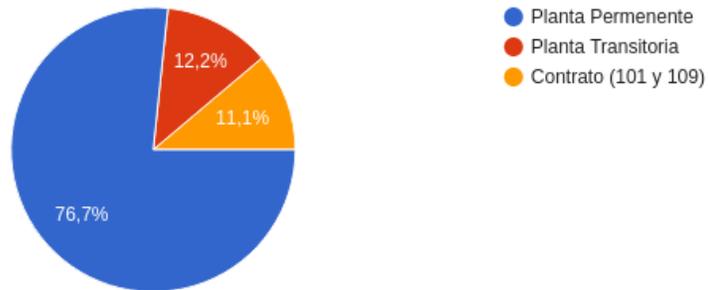
 Copiar



Tipo de contratación

287 respuestas

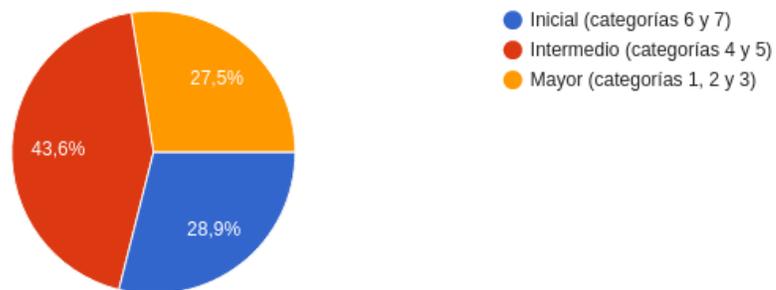
 Copiar



8- Categoría de su cargo según tramo del escalafón (Decreto 366/06) ó equivalente

287 respuestas

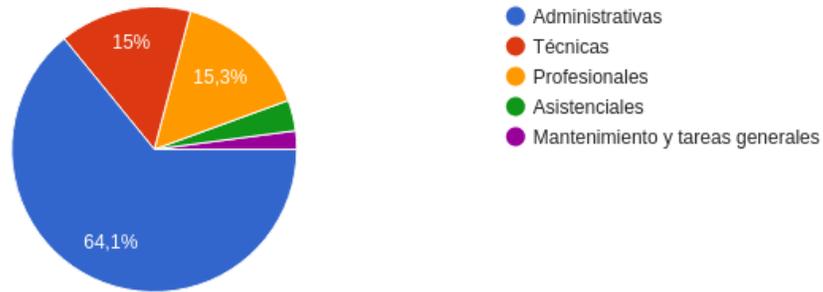
 Copiar



9- ¿Cuál es el tipo de tareas que realiza?

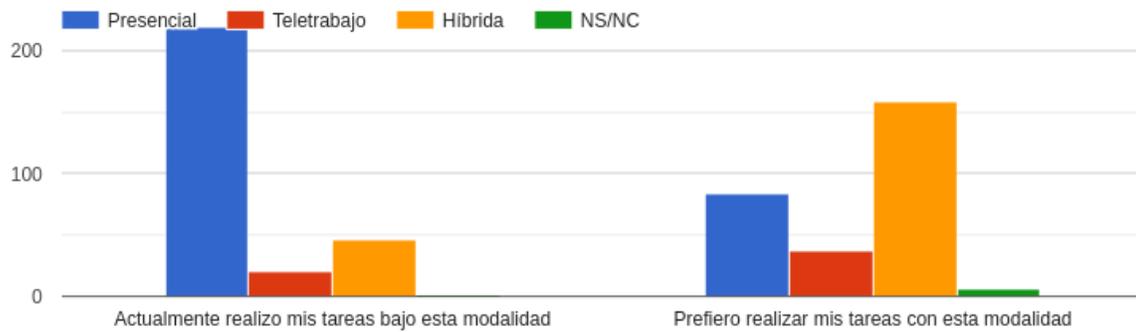
[Copiar](#)

287 respuestas



10- ¿Cuál es la modalidad de trabajo que realiza y cuál es la que prefiere para realizar sus tareas laborales?

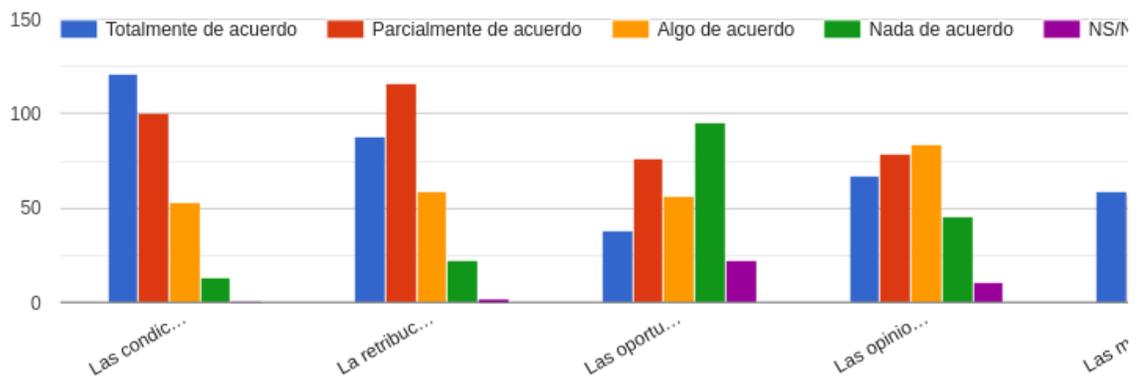
[Copiar](#)



CONDICIONES LABORALES

11- Exprese su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones sobre las condiciones laborales

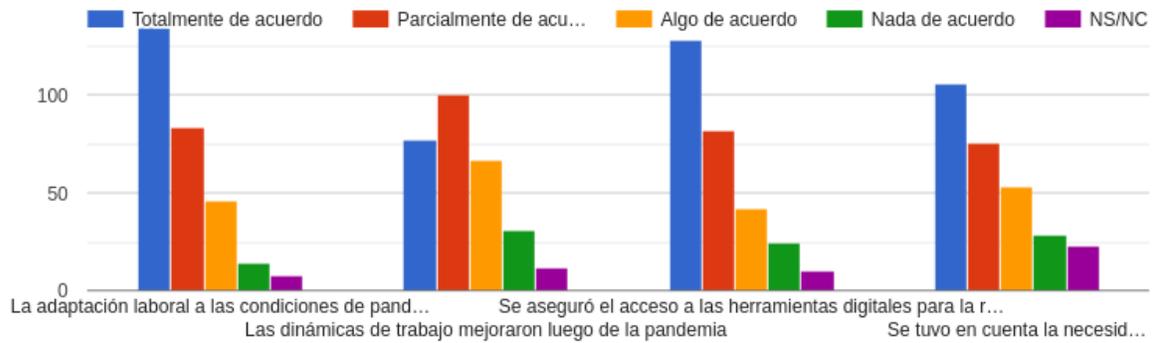
[Copiar](#)



CLI

12- Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

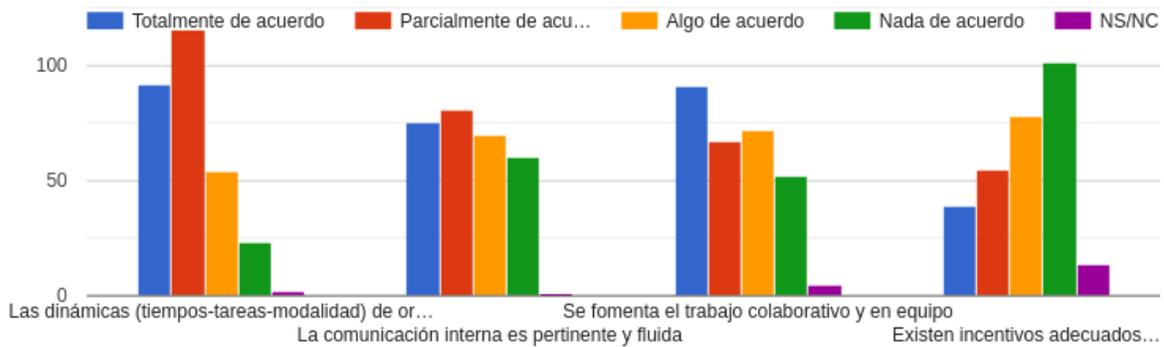
[Copiar](#)



CLIMA LABORAL

13- Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

[Copiar](#)



14- ¿Cómo considera que es percibida su tarea por otras áreas de la institución?

[Copiar](#)

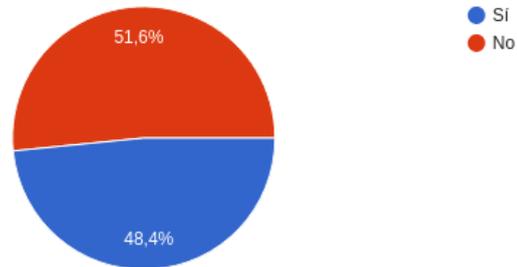
287 respuestas



15- ¿Ha presenciado o ha sido víctima de situaciones de violencia en el ámbito laboral?

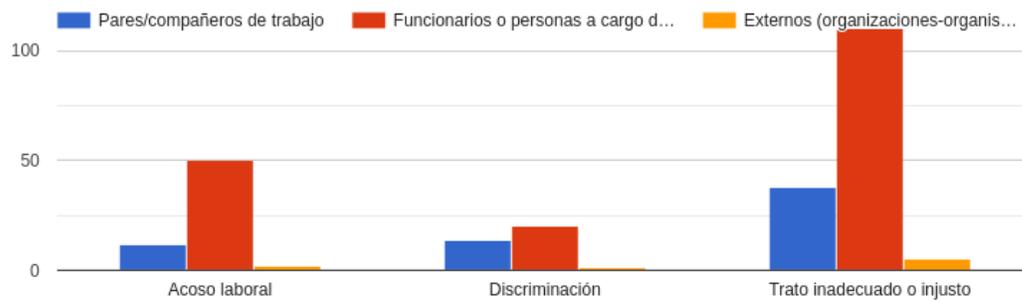
 Copiar

287 respuestas



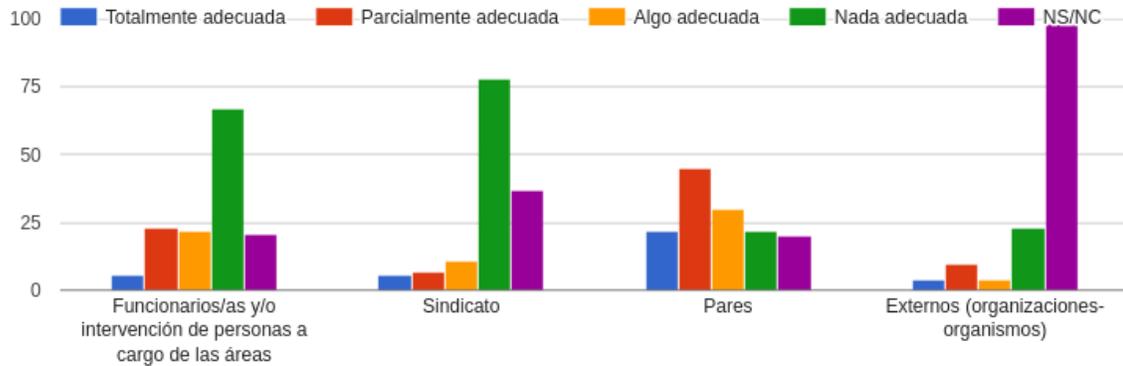
16- En caso afirmativo, indique el responsable de la situación.

 Copiar



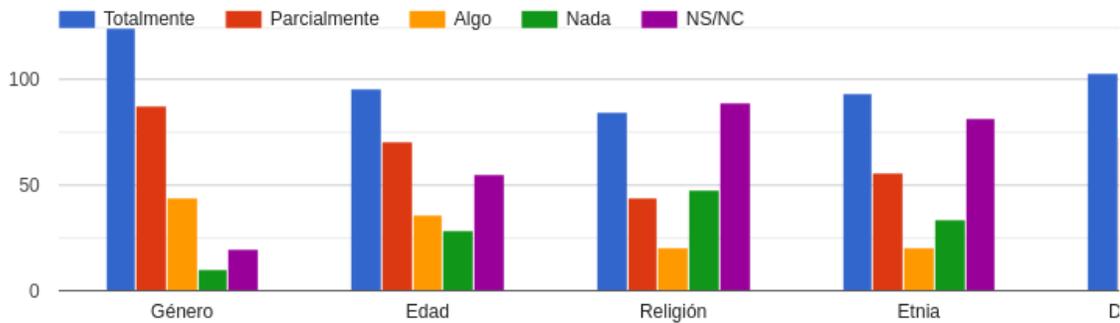
17- Ante planteos, reclamos o denuncias de violencia en el ámbito laboral ¿Cómo considera la actuación de...

[Copiar](#)



18- ¿Percibe que la institución toma medidas y decisiones para lograr la visibilización, inclusión y no discriminación por las siguientes causas?

[Copiar](#)

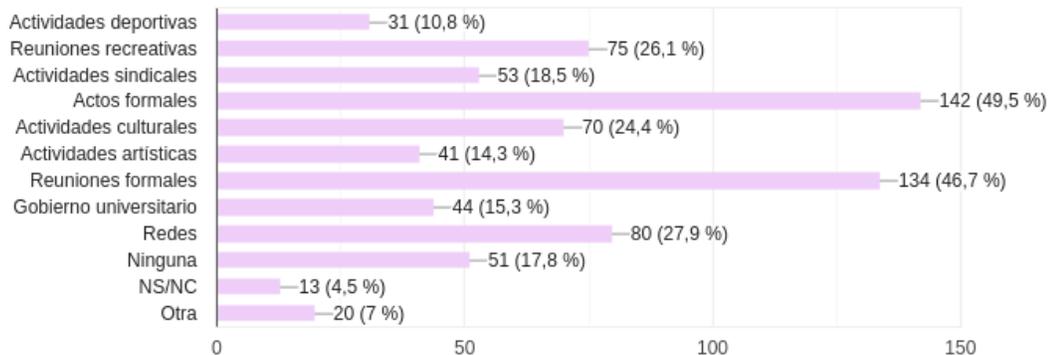


CULTURA INSTITUCIONAL

19- ¿En qué actividades de la vida institucional de la Universidad participa?

[Copiar](#)

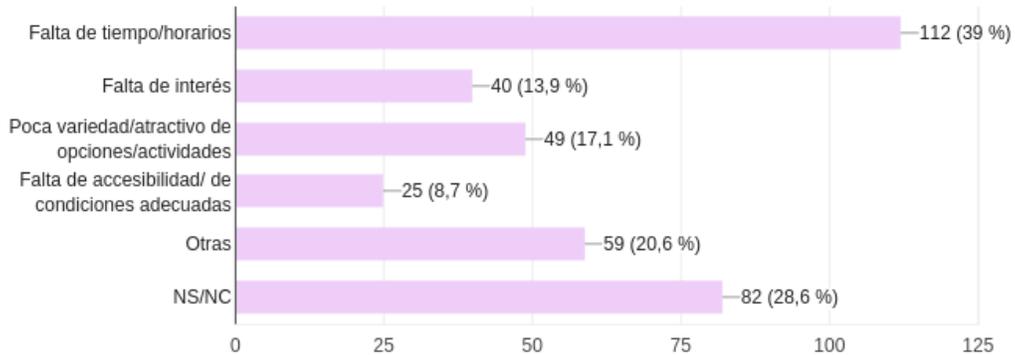
287 respuestas



20- En el caso de no participar en algunas ¿cuáles son las razones?

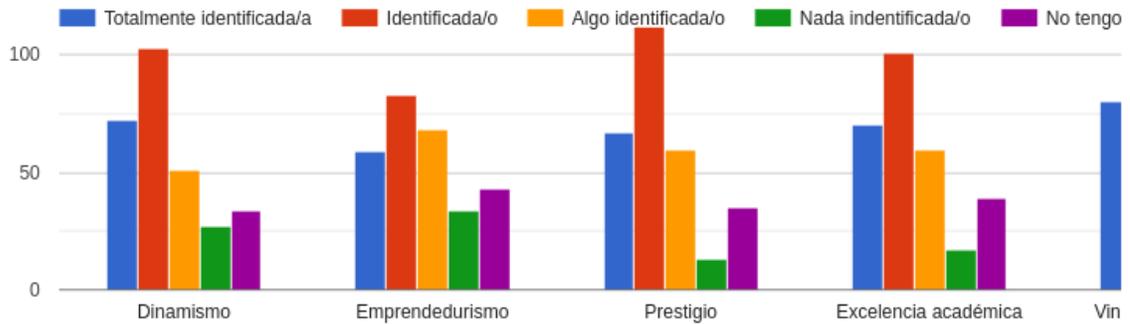
[Copiar](#)

287 respuestas



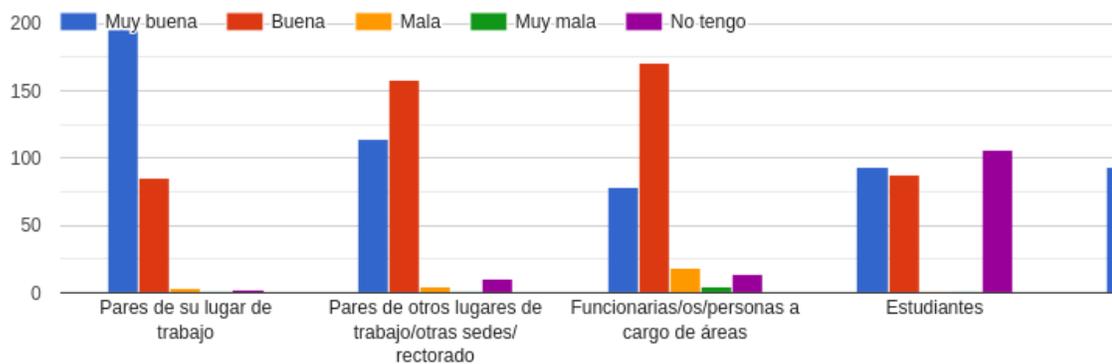
21- ¿En qué medida se identifica con los siguientes valores de la UNRN?

[Copiar](#)



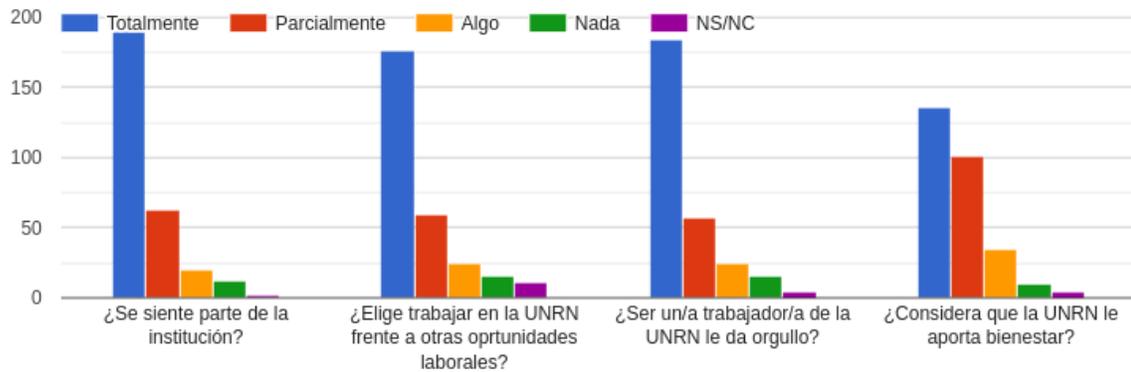
22-¿Cómo es su valoración de los vínculos laborales y personales con otros actores?

[Copiar](#)



23- Grado de bienestar y sentido de pertenencia a la UNRN

[Copiar](#)



24- ¿Cómo visualiza el futuro de la institución?

[Copiar](#)



25- En cinco años ¿adónde le gustaría estar?

[Copiar](#)

287 respuestas

