GT 25: Estudios en docencia: enseñanza - investigación - extensión

¿Cómo se vivencia la capacitación y formación de los funcionarios Técnicos, Administrativos y de Servicio en el ámbito laboral de la Universidad de la República? Análisis de dos casos de estudio

Ana Laura Martins

Administrativa C7, Bachiller

Mariana Castro

Administrativa C7

Analista en marketing y Administración, UTU.

Valentina Souza

Administrativa C7, Tec. Gestión de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable.

Resumen

Esta ponencia se originó a partir de la instancia final de evaluación del **Taller de Metodología del Aprendizaje de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU)** en su edición 2013, que estuvo a cargo de la Lic. Marisol Cabrera. En base a relatos colectivizados entre integrantes del grupo, se identificaron una serie de temas vinculados a la percepción de la Universidad sobre la capacitación y formación en el ámbito laboral y posibles soluciones a los mismos.

Palabras claves: capacitación, formación, gestión, ambientes disonantes y resonantes, mapas conceptuales.

1. Políticas vinculadas a la capacitación y formación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio en la Universidad de la República

El proceso de reforma universitaria que se viene desarrollando en la Universidad de la República tiene como uno de sus pilares fundamentales: la «Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios» según el punto 5 del trabajo Reforma Universitaria elaborado por el CDC en el 2007 (Rectorado, 2013:14).

Las políticas que desarrolla la Reforma Universitaria, se pueden sintetizar según nuestro Rector Dr. Rodrigo Arocena, en tres aspectos fundamentales:

1. la formación avanzada,
2. generación y uso apropiado de conocimiento a alto nivel
3. el compromiso activo de los directamente involucrados (Arocena, 2013: 10)

En el escenario de la gestión universitaria donde sería posible mancomunar estudio y trabajo, la formación y capacitación sistemática del conjunto de sus funcionarios en los niveles terciario y de posgrado, estos aspectos son cruciales para cumplir con los objetivos de la Reforma Universitaria (Arocena, 2013: 11)

Son diversas las propuestas de capacitación y formación que desde el año 2007 se están desarrollando desde la Unidad de Capacitación y la Comisión Sectorial de Enseñanza, con sus diferentes cursos y propuestas así como las realizadas por iniciativa de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicio (T/A/S), la Tecnicatura en Gestión Universitaria, que inició en el año 2009.

Actualmente se cuenta en la Unidad de Capacitación con cursos vinculados a: competencias comunicativas, competencias básicas y técnicas, competencia para la gestión y área de formación de formadores (capacitación.edu.uy, 20013). En cuanto a la Tecnicatura en Gestión Universitaria, el año que inauguró su oferta educativa hubo 451 funcionarios inscriptos y actualmente se encuentra cursando la cuarta generación y para este año se prevé la primer generación de egresados (Rectorado, 2013:67).

Nos interesa abordar algunos aspectos, para comenzar a desarrollar en el futuro, una investigación exploratoria.

Es por ello, que nos formulamos de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desarrollan los objetivos de la Segunda Reforma en los diferentes servicios?
- ¿Cuál es la posibilidad de su capacitación y formación de los funcionarios?

- ¿Todos los funcionarios tiene igual acceso y oportunidades en cuanto a la capacitación y formación en la Universidad?

Para analizar esta situación en el presente trabajo profundizamos sobre dos estudios de casos, con el propósito de identificar la forma que se instrumentan las políticas generales de la Udelar.

2. Casos de estudio

2.a. Caso 1

La sección cuenta en su plantel con un funcionario no docente y «X» funcionarios docentes. Todos los integrantes de la escala jerárquica de la sección estudian o han estudiado, en el desarrollo de sus funciones (desde director hasta el grado 1).

Este año el funcionario C7, cargo de ingreso reciente, planteó la necesidad de formarse en la TGU. La reacción ante esta posibilidad fue muy receptiva y se consideró como muy valioso el ingreso en la tecnicatura porque fortalecería el desempeño general de la sección y personal del funcionario.

Para poder implementar esto, se reorganizó:

- *horarios* que posibilitarían la asistencia a clases del funcionario C7
- *licencias por estudio* para un funcionamiento adecuado de la sección con el consenso del equipo de trabajo.

Estos aspectos organizativos se plantearon en la reunión quincenal de equipo.

2.b. Caso 2

Dentro de un servicio de la Udelar, un funcionario plantea a su superior la posibilidad de realizar un curso en la Unidad de Capacitación y en la Tecnicatura en Gestión Universitaria. El funcionario trabaja en el Departamento de Bedelía de la Facultad «X» y comparte su tarea con seis funcionarios nivel ingreso, un funcionario experto, un Jefe de Sección y un Director de Departamento. El horario de funcionamiento del Departamento es de lunes a viernes en el horario de 09:00 a 11:00 hs y lunes, miércoles y viernes en el horario de 15:00 a 18:30 hs. La mitad de los funcionarios de nivel ingreso cursan en las siguientes facultades: Derecho, Sicología y Ciencias Económicas.

El estudiante de TGU solicita su licencia por estudio durante cuatro días para rendir un examen. Al retornar al servicio plantea la posibilidad de realizar un curso (una vez

por semana en el turno matutino) dictado por la Unidad de Capacitación. Esta capacitación mejoraría significativamente el ingreso al sistema de la *documentación imprescindible* para el Departamento. Esta situación genera conflictos en la sección, ya que otros funcionarios solicitan licencia por estudio, sumándose a la licencia por enfermedad que mantenía otro funcionario.

La escasez de funcionarios aumenta las dificultades en la atención al público y resiente las tareas de la sección. En esta sección unos años antes se capacitaba a los funcionarios en el marco de concursos de ascenso, lo que motivaba a los funcionarios y jerarcas participar de cursos de capacitación para acumular puntajes en los méritos.

Luego de finalizada la zafra de concursos, no se continuó motivando a los funcionarios para capacitarse: se la visualiza como una pérdida de tiempo.

Se comienzan a plantear descontentos de los funcionarios que no se capacitan hacia los que están estudiando por las siguientes razones:

- La flexibilidad hacia los funcionarios estudiantes y su licencia por estudio.
- Realización de los cursos en horarios de trabajo.
- La no aplicación real de la capacitación en el ámbito laboral.
- Cambio de horario para asistir a clases dejando desprovisto el servicio.

Esto genera fricciones y descontento en el grupo de trabajo.

3. Estrategias para resolver los casos: uso del mapa conceptual.

Se utilizó un mapa conceptual, estrategia de aprendizaje que nos permite organizar los conceptos, captar su significado y representarlos en conjunto, en una estructura de preposiciones interrelacionadas (Novak y Gowin, 1988:33) y sintetiza de forma jerárquica lo aprendido.

Se distinguen los siguientes elementos en un mapa conceptual:

1. *Proposición*: son aquellos términos conceptuales que se unen por palabras de enlace.
2. *Conceptos*: pueden ser acontecimientos u objetos.
3. *Palabras de enlace*: se utilizan para unir los conceptos y mostrar la relación entre ambos (Gómez, Molina y Peña, 1999: 9).

Para este trabajo fue necesario construir tres mapas conceptuales (figura 1, 2 y 3) hasta alcanzar el que mejor representaba el planteo del tema a analizar.

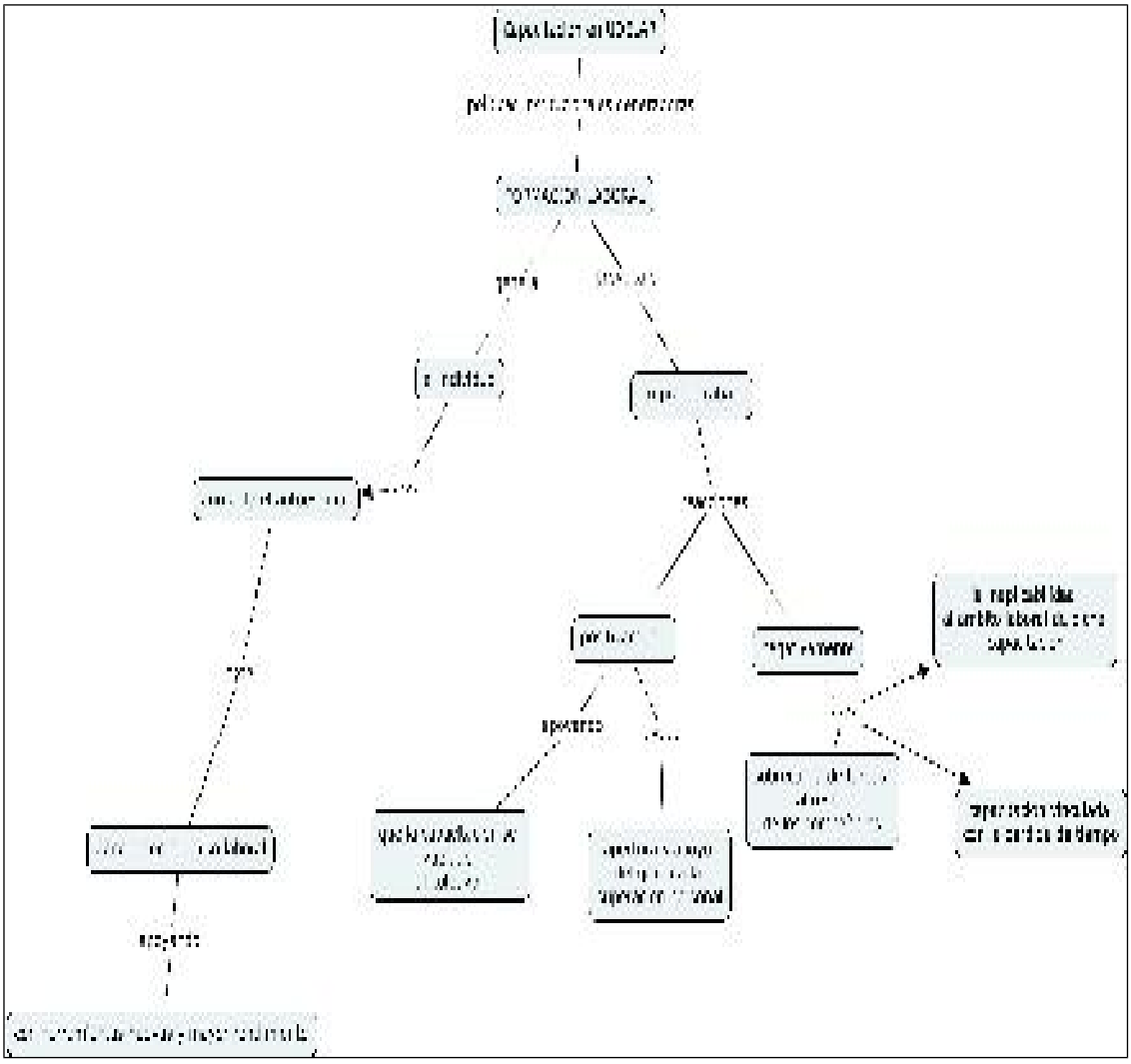

Figura 1. Primer boceto del cual partimos para comenzar a discutir el tema de la Formación y capacitación de los funcionarios T/A/S en la Udelar.

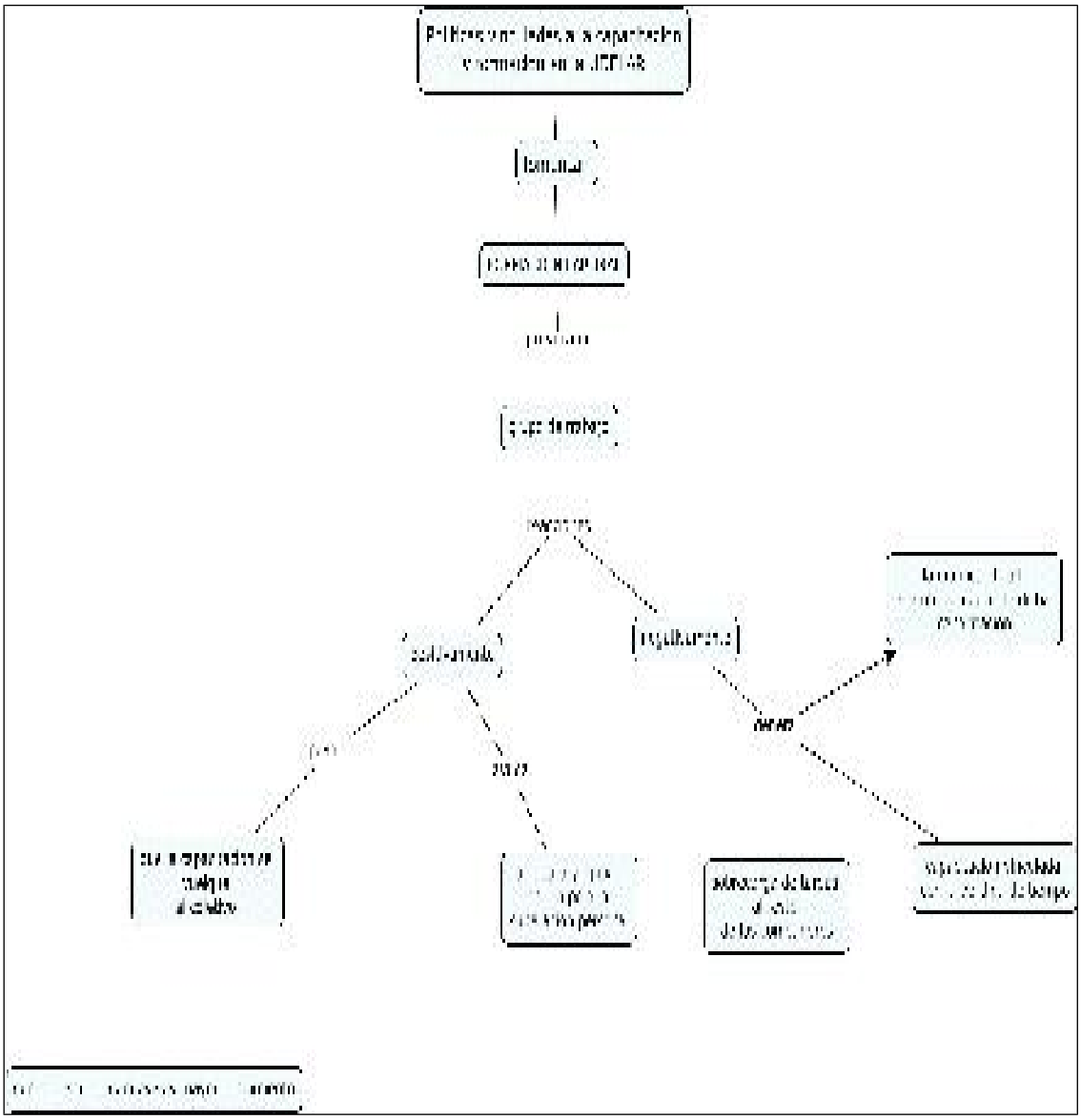

Figura 2. Segundo mapa conceptual, donde se eliminó una de las líneas de análisis del tema a discutir sobre la Formación y capacitación de los funcionarios T/A/S en la Udelar.

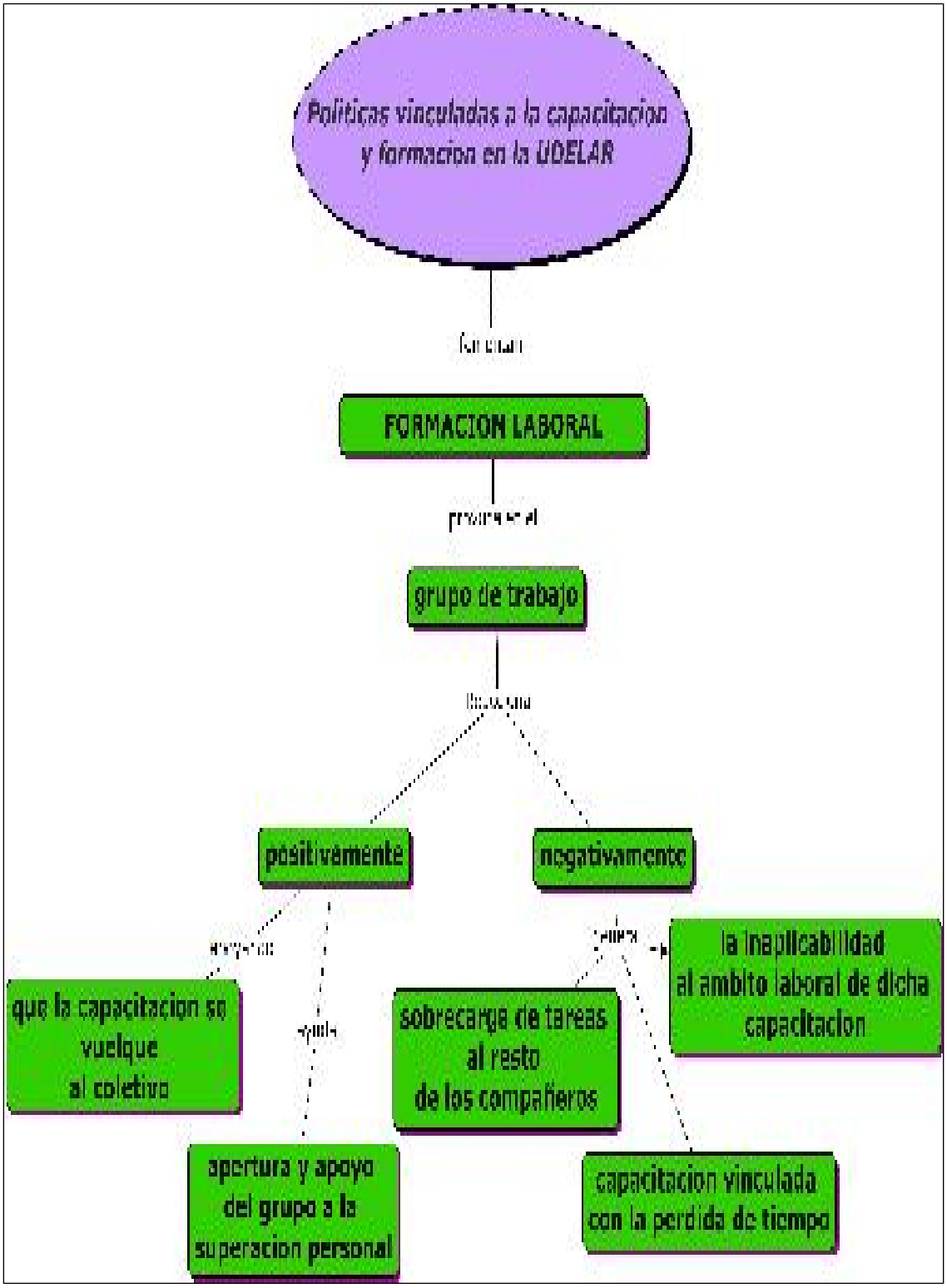

Figura 3. Mapa conceptual final.

Incluimos las definiciones que elegimos para algunos de los conceptos planteados en el mapa conceptual final. Para los primeros tres conceptos se utilizaron las definiciones de las Real Academia Española:

- *Capacitación*: Acción y efecto de capacitar
- *Capacitar*: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.
- *Formación*: Acción y efecto de formar o formarse.

Otras definiciones se tomaron de autores vistos en el Taller de Metodología del Aprendizaje:

- *Ambiente Resonante*: Es la capacidad para crear un ambiente positivo, seguro, en el que todos los participantes pueden dar lo mejor de si (Fernández Coto: 2012: 47)
- *Ambiente Disonante*: Ambiente negativo, amenazante, inseguro, generador de ansiedad, vinculado a la excesiva exigencia.
- *Estrés*: es un concepto neutro que se puede definir como el resultante entre las variables de recursos y demanda, a mayor demanda y menos recurso se genera (Fernández Coto: 2012: 49).
- *Eustrés*: se define como el estrés positivo, el estado de conciencia en el cual pensamiento, emoción, y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital (Fernández Coto: 2012: 48).
- *Distrés*: ansiedad e inseguridad que experimenta una persona cuando se enfrenta a exigencias muy superiores a los recursos que maneja (Fernández Coto: 2012: 49).

Y finalmente, otro concepto definimos el significado que tenía para los integrantes del grupo.

- *Formación Laboral*: Acción y efecto de formar o formarse en ámbitos vinculados al trabajo.

4. Análisis de entornos resonantes o disonantes.

En el caso nº 1 el ambiente se puede considerar en «resonante» como bien lo indica Daniel Goleman un ambiente resonante es «la capacidad para crear un ambiente positivo, seguro, en el que todos los participantes dan lo mejor de sí» (Goleman En: Fernández: 2012: 47).

En este caso de análisis la jerarca crea una comunicación horizontal y genera motivación, compromiso y responsabilidad de los funcionarios que dan «lo mejor de sí».Se puede clasificar como eustrés o estrés positivo, respuesta emocional generada

desde el grupo y hacia el propio grupo. El eustrés posibilita en este caso analizado, el trabajo grupal y permite la resolución de problemas concretos.

El caso nº 2 representa un ambiente *disonante*: genera reacciones negativas, distrés, ansiedad, e inseguridad laboral. Se le suman reacciones emocionales de lucha (ataque), fuga (escape, evitación, sumisión), paralización.

Otra conducta que se encuentra frecuentemente en estos relacionamientos es el *instinto de transferencia de estrés al más débil*. Tiene como interés principal disminuir su propio estrés transfiriéndoselo a otro, al que percibe más débil.

5. A modo de conclusión

Dentro de las estrategias utilizadas para pensar los casos de estudio, consideramos que el mapa conceptual nos permitió visualizar los diferentes aspectos del problema que nos estábamos planteando y priorizar algunos de ellos para abordar en este trabajo. A medida que fuimos incorporando las diferentes textos de estudio, pudimos ir también modificándolo y optimizándolo hasta encontrar, el que mejor reflejó nuestro pensamiento.

En la Udelar el desarrollo en los últimos años de las políticas de capacitación y formación de los funcionarios T/A/S ha tomado un gran impulso, sin embargo observamos en los casos de estudio que el entorno laboral inmediato al funcionario afecta en gran medida el deseo por capacitarse y formarse: las presiones que sufren, los conflictos en los que se ven inmersos por tener el *privilegio de capacitarse en horario de trabajo*.

Otro aspecto que se identificó, fue el núcleo rígido de creencias, definido como el conjunto de prejuicios que operan dentro de nosotros (Gravano, 1996), la capacitación es válida únicamente ante la oportunidad de un concurso para ascender y no como una necesidad para mejorar la labor.

Sería necesario generar mecanismo que aseguren en condiciones de entornos disonantes el acceso a la capacitación y formación de los funcionarios T/A/S. Por ejemplo, cada sección deba tener una cuota mínima de funcionarios capacitándose, o que un funcionario no puede estar más de un determinado tiempo, sin realizar alguna de las diferentes propuestas de capacitación que ofrece la Udelar.

6. Bibliografía

Arocena, R. (2013) *Hacia la Reforma Universitaria. Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios*. Rectorado – Universidad de la República. Montevideo.

Fernández Coto, R. (2012). *Cerebrando el aprendizaje*. Bonum, Buenos Aires.

Gómez, J; Molina, A; Ontoria , A. (1999) *Potenciar la capacidad de aprender y pensar.* Nárcea, Madrid.

Gravano,A.(1996). *Mejoras Organizacionales*. Edición digital: http://www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Procesos_Org/Gestion_Estrategica_de_ONGs/Mejoras_Organizacionales.doc (Acceso, 05 de julio de 2013)

Novak, J; Gowin, D(1988). *Aprendiendo a aprender*. Martínez Roca, Barcelona.

Universidad de la República. (2009). *Tecnicatura de Gestión Universitaria.* Edición digital. http://www.ccee.edu.uy/eda/TGU/2011-04-06%20TGU%20-%20PLAN%20DE%20ESTUDIOS.pdf (Acceso, 21 de julio de 2013)

Consultas en web

Unidad de Capacitación de la Universidad de la República: http://www.capacitacion.edu.uy/ (Acceso, 10 de julio del 2013)

Real Academia Española . http://www.rae.es/rae.html (Acceso, 07 de julio del 2013)