

Comunicaciones Científicas y Tecnológicas Anuales 2021

Docencia
Investigación
Extensión
Gestión



DOCENCIA
INVESTIGACIÓN
EXTENSIÓN
GESTIÓN

Dirección General

Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNNE
Dr. Arq. Miguel A. Barreto

Dirección Editorial Fau UNNE

Secretaria de Investigación,
Dra. Arq. Venettia Romagnoli

Comité Organizador

Dra. Arq. Herminia Alías
Arq. María Victoria Cazorla
Esp. Prof. Cecilia De Lucchi
Mg. Arq. Anna Lancelle
Mg. Arq. Patricia Mariño
Mg. Arq. María Laura Putel
Lic. Lucrecia Seluy

Asistentes - Colaboradores

DG Carlos Ariel Ayala Chabán
DG César Augusto
MMO María Micaela Ferrigno

Revisión Editorial

Cecilia Valenzuela

Coordinación editorial y compilación

Dra. Arq. Venettia ROMAGNOLI

Diseño y Diagramación

Marcelo Benítez

Corrección de texto

Cecilia Valenzuela

Edición

Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Universidad Nacional del Nordeste
(H3500COI) Av. Las Heras 727 •
Resistencia • Chaco • Argentina
Web site: <http://arq.unne.edu.ar>

ISSN 1666-4035

Reservados todos
los derechos.

La información contenida en este volumen es absoluta responsabilidad de cada uno de los autores. Quedan autorizadas las citas y la reproducción de la información contenida en el presente volumen con el expreso requerimiento de la mención de la fuente.

LO QUE LA PANDEMIA IMPLICÓ PARA LAS PRÁCTICAS NO DOCENTES EN LAS FACULTADES DE HUMANIDADES Y ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNNE. EXPECTATIVAS VS. REALIDADES

Codutti, Jorge O.;
Bobadilla, Carolina S. G.
 investigacionnodocte@
 gmail.com

RESUMEN

A partir del relevamiento de las experiencias del personal no docente de las facultades de Humanidades y Arquitectura y Urbanismo de la UNNE, se profundizó en el diagnóstico de los procesos de cambios que atravesaron a las prácticas laborales en el período julio de 2020-julio de 2021. Se aplicó una encuesta en línea con preguntas sobre los cambios implementados, los factores que incidieron en esto y la valoración del sector. El análisis de las respuestas permitió determinar las coincidencias entre expectativas y realidad, en cuanto a la modificación del entorno laboral y los aprendizajes realizados.

PALABRAS CLAVE

Cambios; procesos; prácticas laborales no docentes.

- Licenciado en Ciencias de la Información, especialista en docencia universitaria, profesor adjunto de la asignatura PP I - LCI. Director de Gestión Administrativa de la Facultad de Humanidades, UNNE.

- Bibliotecaria, personal de apoyo administrativo de la Dirección de Gestión Académica de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, UNNE.

OBJETIVO GENERAL

- Analizar los cambios implementados en las prácticas laborales del personal no docente de las facultades de Humanidades y de Arquitectura y Urbanismo de la UNNE, durante el período comprendido entre los meses de julio de 2020 y julio de 2021.

Objetivos específicos

- Identificar los aspectos de los cambios experimentados en las prácticas laborales del sector.
- Señalar los factores que propiciaron los cambios.
- Reflexionar sobre el valor que les

otorgan los trabajadores a los cambios vivenciados en las prácticas laborales.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambios de las actividades laborales pueden ser aceptados y considerados como habituales para cualquier integrante de una organización, independientemente de los resultados que se pudieran obtener tanto para quienes los vislumbran como una oportunidad como para aquellos otros que los perciben como una amenaza al estado de confort de su práctica laboral. Sin embargo, más

allá de cómo lo perciban unos u otros, lo cierto es que el cambio afecta de manera directa o indirecta a cada persona. Estos procesos son llevados a cabo por quienes tienen la responsabilidad de administrar y gestionar las organizaciones y se ven coartados o influenciados por su entorno. Se comprende al entorno organizacional entonces como aquel ambiente externo, que en palabras de Barrios Rosas, [E]s el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema. Este entorno a su vez está dividido en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas

conocidas como Microambiente y Macroambiente; el óptimo funcionamiento de todas las empresas depende de la manera que se analicen y aprovechen estos aspectos para la supervivencia o crecimiento de toda organización. (2011, 10 párr.)

Todo cambio es dinámico y, por lo tanto, implica establecer diversos mecanismos que aseguren resultados positivos para el logro de los objetivos de la organización, direccionando para ello sus esfuerzos y recursos para hacer frente a los requerimientos. Las universidades en tanto organizaciones sociales se ven influenciadas por su ambiente externo generando en su estructura interna cambios o modificaciones que inciden en sus procesos, procedimientos, formas y cultura.

En este último tiempo, es decir desde noviembre de 2019, y para nuestro país en particular desde marzo de 2020 en adelante y hasta hoy en día, a nivel mundial un actor imprevisto surgió y generó incertidumbre económica, social, religiosa, cultural y organizacional. Por supuesto, ello repercutió de manera directa e indirectamente en la actividad de quienes integran la universidad. Sin desconocer las realidades de otros integrantes de la comunidad universitaria, el presente trabajo se refiere más precisamente al sector no docente y su práctica laboral.

A partir de aquellos primeros resultados obtenidos del trabajo de in-

vestigación titulado “Experiencias y reflexiones de la práctica laboral en contexto de pandemia. La mirada del sector no docente de la Facultades de Humanidades y Arquitectura y Urbanismo de la UNNE”, presentado en las Jornadas de Investigación, llevadas a cabo en octubre de 2020 en la FAU, que permitió caracterizar al sector no docente de ambas unidades académicas, aproximarse a aquellas vivencias durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) y conocer su impacto en la labor cotidiana del sector, surge la necesidad de dar continuidad a este proceso de indagación. Se comprende a la práctica laboral en palabras de Neffa (1999) como la

expresión de un saber hacer acumulado, de la habilidad personal, del aprendizaje realizado en el seno del colectivo de trabajo, que pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y las capacidades de adaptación de que disponen los trabajadores para hacer frente a los desafíos cotidianos que les plantea la actividad. (p. 8)

En esta segunda etapa, el propósito del presente trabajo es identificar aquellos procesos de cambios experimentados en las prácticas laborales de dicho personal durante el período comprendido entre los recesos invernales 2020 y 2021. Por ello, se indagó sobre la concreción de las expectativas de cambio que el sector tenía en julio de 2020. Si los intereses y las tendencias identificadas en el trabajo anterior, como parte del imaginario

del contexto laboral y sus prácticas, se correspondieron con la realidad en la actualidad, antes del receso de 2021, durante la etapa de estudio. Otro de los interrogantes que ha surgido como disparador fue conocer qué cambió en aquel escenario laboral, constatando sus propias experiencias. En qué aspectos se produjeron cambios, a qué factores les atribuyen estos cambios y cómo estos han transformado sus prácticas laborales. Además, a partir de sus propias reflexiones, conocer qué valor les otorgan a esos cambios, si los efectos fueron percibidos como positivos o negativos.

CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA INDAGACIÓN

Las facultades de Humanidades y de Arquitectura y Urbanismo integran la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) con sede en la provincia del Chaco (Argentina). Ambas unidades académicas responden a un mismo estatuto universitario y coinciden en su composición organizacional básica, en cuanto a las autoridades de gestión y sus estructuras académicas y administrativas. Sus comunidades se encuentran integradas por autoridades, investigadores, becarios, docentes, no docentes, pasantes, estudiantes y egresados de las carreras de grado y de posgrado. Ambas facultades direccionan sus esfuerzos y recursos hacia aquellos propósitos institucionales establecidos en el Estatuto, lo cual expone que el “fin primordial la generación y comunicación de conocimientos del

más alto nivel, y la formación ética, cultural, técnica y profesional, contribuyendo al esclarecimiento de los problemas y necesidades de todo orden de la región" (p. 1), para continuar diciendo: "para beneficio del hombre y extendiendo su acción y servicios a la Comunidad a la que pertenece, en un clima de libertad, justicia, igualdad y solidaridad" (*ibidem*).

El personal que integra el sector no docente de ambas unidades responde a una estructura básica común establecida por Resolución N.º 606/08-CS, que tiene como objetivo acompañar a la gestión política de cada unidad, a través de las diferentes actividades técnicas-administrativas que desarrollan desde cada una de las áreas que conforman el sector. El Decreto N.º 366/08-PEN contiene el convenio colectivo de trabajo del sector y es el marco regulatorio de los derechos y obligaciones. Por otra parte, el Estatuto de la UNNE en el capítulo tercero del personal no docente, en su artículo 101.º, señala que "El Consejo Superior dictará las ordenanzas relacionadas con el desenvolvimiento de las tareas del personal no docente de la Universidad" (p. 27).

En agosto de 2020, por Res. N.º 1838/20-CS en su art. 1.º la Universidad Nacional del Nordeste dispuso "el inicio de las actividades (...) en forma progresiva y gradual (...) de acuerdo al cronograma que establezcan las autoridades de las Facultades/ Institutos respecto de las actividades de gestión administrativa, institucio-

nales y de investigación, excluyendo las actividades áulicas presenciales" (p. 2). En los sucesivos articulados de la misma norma las autoridades de la universidad establecieron la organización de la práctica laboral del personal, como así también el uso de los medios electrónicos y digitales para los procesos de comunicación y difusión, con el propósito de reducir el movimiento de personas, actividades y traslado de documentos en soporte papel. Ahora bien, en el Anexo I, Licencia y justificación de inasistencias, se fijó el procedimiento para dispensar al personal de asistir a sus puestos de trabajo a quienes se encontrasen en algunos de los grupos de riesgo y vulnerabilidad.

A raíz de toda esta situación la UNNE dictó algunas normas que modifican o cambian total y/o parcialmente algunos trámites administrativos, adecuando algunas etapas de estos al formato digital. En esa misma lógica cada una de las unidades académicas realizó adecuaciones de sus procesos administrativos, dictando normativas complementarias a las ya existentes y de manera provisoria mientras durase la situación pandémica. Estos cambios y/o modificaciones en el procedimiento de los trámites fueron experimentados por el personal del sector no docente de la universidad. En los casos particulares de las unidades académicas en estudio, generaron sus propias normas complementarias a aquellos trámites que consideraron prioritarios que hoy día se mantienen y que para la presente investigación resultan de gran interés.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el marco de un estudio exploratorio, dirigido a los 147 trabajadores no docentes de las facultades de Humanidades y de Arquitectura y Urbanismo de la UNNE, durante el receso académico-administrativo 2021 se aplicó una encuesta en línea, de carácter descriptiva, con preguntas cerradas y abiertas en función de los objetivos propuestos. Se realizó una prueba piloto del formulario con dos trabajadores del sector seleccionados para que respondieran las preguntas desde el celular y se expresaran respecto de la claridad y dificultad de la participación requerida. En función de los resultados de la versión de prueba de la encuesta y de las devoluciones de los trabajadores, se introdujeron modificaciones en el instrumento. La versión final se diseñó e implementó a través de un formulario de **Google** por facultad. Se compuso de las siguientes secciones: A) destinada a conocer el contexto de las respuestas, a partir de las áreas definidas en la Res. N.º 606/08-CS y las modalidades de trabajo implementadas en el período analizado; B) orientada a la identificación de cambios en las prácticas laborales; C) para la aproximación a los factores que favorecieron los cambios señalados; D) para promover la reflexión sobre si los cambios en las prácticas contribuyeron a desarrollar fortalezas y emerger debilidades. Del 21 al 28 de julio de 2021 se recibieron las 69 respuestas (50,4 % de los destinatarios). La indagación fue orientada

teniendo en cuenta las siguientes que se detallan a continuación.

Prácticas laborales de los no docentes: son las actividades propias del sector y, al igual que los actores que las desarrollan, se diferencian por agrupamiento y categoría. Se encuentran enmarcadas por las funciones asignadas al puesto al que están vinculadas. Son reguladas a partir de la normativa vigente, los usos y costumbres aceptadas y el ejercicio de la discrecionalidad por parte de las autoridades. Las prácticas pueden estar articuladas en procedimientos, y si estos se encuentran actualizados, favorecen a la comprensión del trabajo requerido. Las prácticas se organizan alrededor de elementos que permanecen "estables" y deben ajustarse. A través de las prácticas los trabajadores adquieren experticia. Efectuar mejores prácticas requiere que el trabajador se capacite de manera continua y en diferentes saberes, adecuar la forma de trabajar a estándares de calidad y que haya una escucha activa del otro, tanto interno como externo a la comunidad académica. Hay prácticas que tienen mayor visibilidad que otras dentro de las unidades académicas, son las que están relacionadas más estrechamente con la satisfacción de las necesidades

de miembros de otros claustros de la comunidad académica. El impacto de las prácticas laborales de los no docentes está dado por la participación en la concreción de objetivos organizacionales y el desarrollo de políticas institucionales. En contextos de incertidumbre, la conformación de comunidades de prácticas contribuiría a alcanzar una gestión institucional más productiva, al incrementar la capacidad de adaptación.

Cambios en las prácticas: si el cambio "es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización" (Escudero Macluf *et al.*, 2014, p. 5). Por ende, los cambios experimentados en las prácticas de los no docentes son los procesos que implican transformaciones, interrupciones o rupturas en la forma y/o el alcance de las actividades de los trabajadores. Estos cambios pueden ser impulsados por redefiniciones de la propia organización, que conllevan cambios en su cultura, los recursos y las competencias asignadas a las áreas, o por exigencias del entorno, originadas principalmente en innovaciones tecnológicas y tendencias laborales así como en nuevas regulaciones. Que los cambios tengan efectos duraderos está vinculado con la causa de introducción del cambio, el carácter de este, el aprendizaje que hayan realizado los trabajadores, si impacta a la organización en su totali-

dad o a partes de ella, la participación en la ideación del cambio y su gestión, la resistencia al cambio por parte de los actores involucrados y que los resultados alcanzados.

Aspectos modificados: son los elementos de las prácticas de los trabajadores no docentes en los que se experimentan cambios. Pueden modificarse de manera simultánea en una misma práctica y presentarse con diferente carácter o alcance en prácticas de similar naturaleza. Desde el enfoque sociotécnico, los cambios en aspectos de uno de los subsistemas de la organización traen como consecuencia la aparición de efectos deseados o no en otros, principalmente en aquellos que estén relacionados a través de procesos. Volpentesta (1999) señala que "cuando uno cambia, los otros tienden a ajustarse a fin de amortiguar el cambio" (p. 55). Siguiendo el modelo de Leavitt (1965)¹, para la comprensión del cambio organizacional, y tomando en consideración que el 63 % de la población objetivo pertenece al agrupamiento administrativo², las preguntas se centraron en 1. **Tareas:** son aquellos aspectos intrínsecos del trabajo desempeñado por los trabajadores, que están relacionados con el **know-how** o saber hacer del sector, que Gatti (2018) enuncia como "Rutina estandarizada de actuación gerencial pública (...) Conocimiento, pericia (...) habilidades individuales de las personas utilizando el soporte informático o realizando otro tipo de procedimiento manual o

1. Citado por Volpentesta (1999, pp. 54-55).

2. Dato obtenido en el trabajo realizado en 2020.

intelectual" (4.º párr.). Se consultó por cambios relacionados con la gestión documental, regulación de la actividad, división del trabajo, plazos administrativos, procesos organizacionales, relaciones con otras facultades y el control de gestión. 2. **Personal:** es lo relativo al trabajador y a su participación en el entramado social de la organización ya que "para lograr el objetivo de generar el producto o el servicio se requiere cognitivamente captar y procesar información, estar motivado e involucrado, tanto a nivel individual como en relación con el colectivo de trabajo" (Neffa, 2017, p. 25). En la encuesta se abordaron las modificaciones en la comunicación, interacciones, forma de relacionarse con los otros, actitudes, aprendizaje, solidaridad, autonomía, compromiso, duración de la jornada laboral y comportamiento ante la **COVID-19**. 3. **Tecnología:** comprende los instrumentos, equipos, mecanismos y herramientas utilizados en la realización de las tareas. Se incluyó aquí la digitalización, la firma digital, uso de la nube, trabajo en red, mecanismos de validación de los documentos digitales, seguridad informática, teletrabajo, ecosistema SIU. 4. **Estructura:** en palabras de Kluyver (2001) tiene que ver con "identificar las dimensiones que son cruciales para que una organización sea capaz de adaptarse y evolucionar estratégicamente" (p. 81). Se indagó acerca de la infraestructura, plantel no docente, equipamientos nuevos, capacitación, erogaciones relacionadas con el protocolo de la **COVID-19**.

Factores que inciden en la implementación de los cambios: son los estímulos de los cambios experimentados o las condiciones que los favorecen. García-Rubiano y Foreiro-Aponte (2020), a partir de lo desarrollado por Giaever y Hellesø (2010), mencionan a fuerzas endógenas o generadas dentro de la organización, y exógenas, diciendo de estas últimas que "son aspectos externos a la organización de orden social, político, económico que generan cambio dentro de la organización" (p. 97). En este trabajo, al focalizar la atención en las prácticas laborales de los no docentes, empleando opciones contrapuestas se abordaron los factores A. **Económicos:** aquí se consideró lo relativo a los recursos disponibles y cómo se gestionan. Se indagó acerca del presupuesto y la situación económica. B. **Políticos:** comprende las regulaciones que enmarcan las prácticas y los lineamientos que encauzan las decisiones y las acciones. Al respecto, se relevó sobre la duración del ASPO/DISPO, la decisión de cumplir con el calendario académico, la modificación de los procedimientos, la definición de las tareas, la re-organización laboral. C. **Sociales:** se mira al trabajador, a lo que pone en juego al realizar su trabajo y cómo se relaciona con los demás integrantes de la comunidad académica. Se abordaron la actitud ante el cambio, la comunicación y las relaciones interpersonales. D. **Culturales:** se consideran los valores, creencias y comportamientos compartidos y aceptados por el sector y la comunidad de pertenencia. Lo

que Neffa (2017, p. 28) presenta de la siguiente manera: "establecer relaciones con otros para formar parte de un colectivo... y construir su identidad. Lo inserta en un espacio social, donde está impulsado a comunicar, interactuar, compartir y mantener relaciones horizontales y verticales que pueden ser cooperativas o conflictivas". Aquí se abordaron el apego a la normativa y su experiencia ante el cambio.

Valoración de los cambios: para aproximarnos al valor que los no docentes atribuyen a los cambios introducidos en sus prácticas laborales, es necesario saber cómo los perciben. Si como oportunidades de mejorar la forma de trabajar, de aproximarse a nuevos aprendizajes y/o, por el contrario, solo son vistos como esfuerzos injustificados, desordenados e inconducentes. Influyen en esa percepción, entre otros aspectos, el número de cambios simultáneos introducidos en las prácticas, cómo se los plantea, cómo se comunicaron los cambios que se van a introducir o introducidos, la modalidad de implementación del cambio; sus historias personales y sus trayectorias en el ámbito laboral; las expectativas que el colectivo haya podido consensuar o construir. Esta valoración, más favorable o más desfavorable, puede conducir a que los cambios operen como catalizadores de fortalezas o debilidades.

RESULTADOS

El **contexto** de las 69 encuestas respondidas está determinado por la

Unidad Académica de pertenencia —se emplea “FH” para la Facultad de Humanidades y “FAU” para la Facultad de Arquitectura y Urbanismo—, por las áreas de desempeño de los trabajadores —ver tabla N.º 1— y por la modalidad de trabajo durante el período en estudio —ver gráfico N.º 1—.

Se observa que la mayoría de las respuestas pertenecen a la FH. En ambas

unidades académicas existen áreas de trabajo comunes, como coordinación administrativa y bibliotecas, y otras que son propias o diferenciadas, caso impresiones y reprografía o articulación y complementación de la FH y medios audiovisuales o proyecto y obras en la FAU. Las áreas se indicaron en función al número de respuestas obtenidas, en orden decreciente. Los trabajadores que se

desempeñan en las áreas con mayor representación pertenecen a los agrupamientos administrativo y técnico.

Al tomar en consideración la **modalidad de trabajo desarrollada** durante el período indagado (gráfico N.º 1), se observa que en la FH, el 60 % trabajó de manera presencial; en tanto que en la FAU, el 58,6 % lo hizo de manera semipresencial. Esta modalidad

TABLA 1		PERTENENCIA DE LAS RESPUESTAS		
Unidad Académica	Participación de trabajadores por áreas			
	A partir del 50 %	Menos del 50 %	No participaron	
Facultad de Humanidades - FH: 40 encuestas (58 %)	Coordinación Administrativa Investigación y Posgrado Bibliotecas Estudios Mesa de Entradas y Salidas Sistemas Informáticos Despacho Personal Económico-Financiera Gestión Académica Impresiones y Reprografía Articulación y Complementación	Mantenimiento y Servicios Generales Gestión Administrativa	Consejo Directivo Extensión, Capacitación y Servicios Decanato Asuntos Estudiantiles	
Facultad de Arquitectura y Urbanismo - FAU: 29 encuestas (42 %)	Coordinación Administrativa Centros e Institutos de Investigación Medios Audiovisuales Proyecto y Obras Gestión Académica Investigación y Posgrado Biblioteca Sistemas Informáticos Extensión y Transferencia	Personal Mantenimiento y Servicios Generales Estudios, Gestión Administrativa Económico-Financiera Consejo Directivo	Decanato Mesa de Entradas y Salidas Despacho Asuntos Estudiantiles	

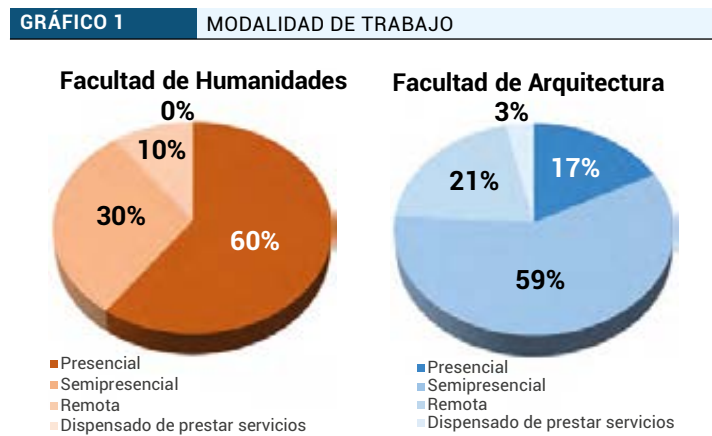
Fuente: elaboración propia



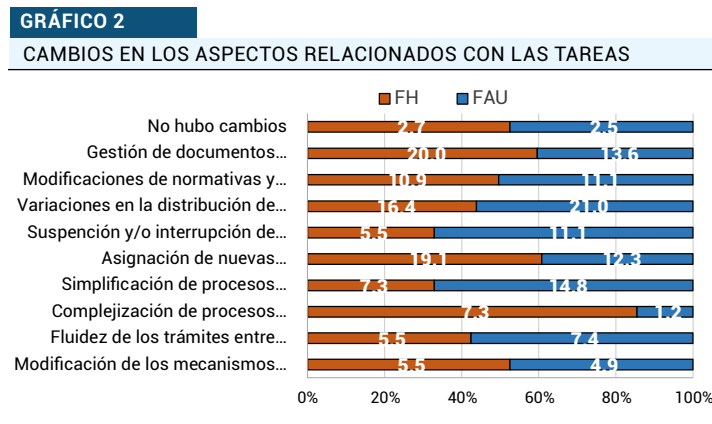
combina las jornadas con horario reducido en la Facultad con actividades desarrolladas de manera remota. Si además se toma en consideración la implementación del trabajo a distancia, modalidad estrictamente mediada por TIC, se puede afirmar que se visualiza la introducción de más cambios en la forma de desarrollar las prácticas laborales en la FAU.

En relación con la existencia de **cambios en las prácticas laborales**, se tomaron en consideración los **aspectos en los que se podrían experimentar cambios** —los relacionados con las tareas, el personal, la tecnología y la estructura, ver gráficos 2, 3, 4 y 5— y los **factores que favorecen su presencia** —culturales, económicos, sociales y políticos—, a partir del planteo de situacio-

nes del contexto vinculadas con ellos, empleando opciones contrapuestas (ver tabla N.º 2). Las preguntas admitían la selección de múltiples opciones, contemplando además aquellas dirigidas a quienes consideraran que las prácticas laborales no cambiaron y a quienes, por encontrarse dispensados de cumplir sus funciones, no podían indicar si se produjeron cambios. Los valores de los gráficos están expresados en porcentajes. Para no ser redundantes respecto de lo indicado en el gráfico correspondiente, en cada caso se va a hacer referencia a un número acotado de opciones, que guardan relación con la proporción de las respuestas alcanzadas.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los **cambios en los aspectos propios de las tareas** (gráfico N.º 2) se registraron 110 opciones entre las respuestas de la FH, en tanto que en la FAU fueron 81. En ambos casos cada uno de los encuestados señaló un promedio 2,8 opciones en su respuesta. Las tres opciones con mayor porcentaje de respuestas en la FH, son: la gestión de documentos electrónicos (20 %), la asignación de nuevas responsabilidades y funciones (19,1 %), las variaciones en la distribución de tareas (16,4 %). En la FAU, las tres opciones más marcadas son: las variaciones en la distribución de tareas (21 %), la simplificación de procedimientos administrativos (14,8 %), la gestión de documentos electrónicos (13,6 %).

En cuanto a los **cambios en los aspectos relativos al personal** (gráfico N.º 3) a partir de las respuestas de

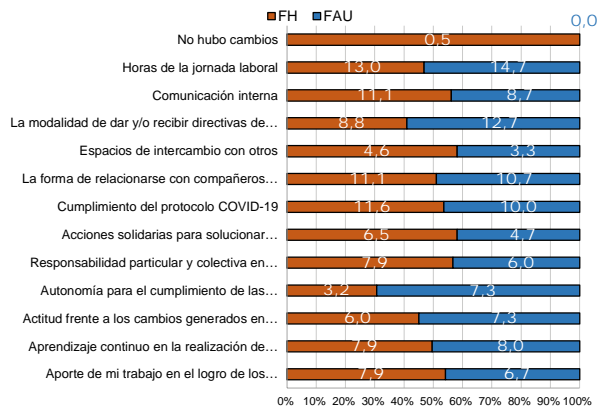
la FH se computan un total de 216 elecciones; en la FAU fueron 150. En ambos casos cada uno de los encuestados señaló un promedio cinco opciones en su respuesta. Las opciones con mayor porcentaje de respuestas coinciden en las unidades académicas, aunque el porcentaje respecto del total es diferente. Las cinco primeras opciones que sobresalen son: la duración de la jornada laboral (13 % en la FH y 14,7 % en la FAU³), el cumplimiento del protocolo COVID-19 (11,6 % y 10 % respectivamente), la comunicación interna (11,1 % y 8,7 %), la forma de relacionarse con compañeros de trabajo (11,1 % y 10,7 %) y la modalidad de dar y/o recibir directivas de trabajo (8,8 % y 12,7 %).

En cuanto a los **cambios en los aspectos tecnológicos** (gráfico N.º 4), entre las respuestas de la FH se computaron 110 opciones y en la FAU, ante el mismo planteo, totalizaron 70. En ambos casos cada uno de los encuestados superó más de dos opciones en su respectiva respuesta. Las dos primeras opciones con mayor porcentaje de respuestas coinciden entre las unidades académicas, aunque el porcentaje respecto del total es diferente, tal es el caso de la digitalización de documentos (22,7 % en FH y 18,6 %

3. El orden de los datos, en cuanto a las unidades académicas, se mantiene en el resto de las opciones.

GRÁFICO 4

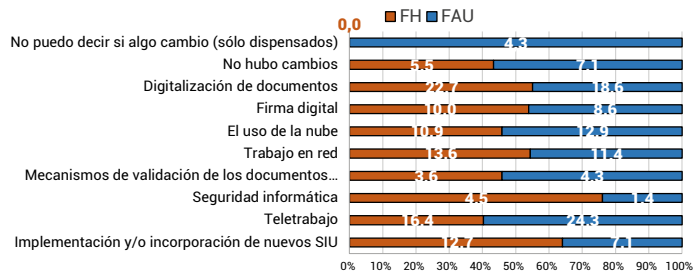
CAMBIOS EN LOS ASPECTOS RELATIVOS AL PERSONAL



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 4

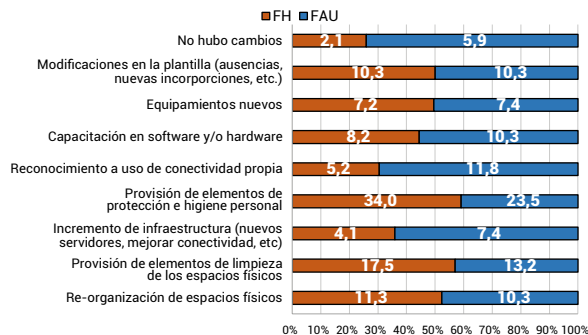
CAMBIOS EN LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 5

LOS CAMBIOS EN LO RELATIVO A LA ESTRUCTURA



Fuente: elaboración propia

en FAU) y el trabajo remoto (16,4 % y 24,3 %, respectivamente). La siguiente opción que se prioriza en la FH es el trabajo en red (13,6 %). En la FAU, en tanto, predomina el uso de la nube —para almacenar documentos y/o trabajar colaborativamente— (12,9 %).

En cuanto a los **cambios en los aspectos relativos a la estructura** (gráfico N.º 5), a partir de las respuestas de la FH se contaron 97 alternativas elegidas en total; en la FAU fueron 68. En ambos casos, cada encuestado

seleccionó más de dos opciones. Hay coincidencia en las dos primeras opciones con mayor porcentaje de respuestas, aunque es diferente el porcentaje respecto del total; tal es el caso de la provisión de elementos de protección e higiene personal (34 % en FH y 23,5 % en FAU) y la provisión de elementos de limpieza de los espacios físicos (17,5 % y 13,2 %, respectivamente). La siguiente opción que se destaca en la FH es la reorganización de espacios físicos (11,3 %). En la FAU, aglutina más presencia en-

tre las respuestas el reconocimiento a uso de conectividad propia (10,3 %).

En la tabla N.º 2 las respuestas indicadas en la primera columna, **factores**, corresponden a una pregunta; las consignadas en las siguientes columnas —denominadas FH y FAU— corresponden a otro interrogante. En ambos casos los encuestados podían seleccionar opciones múltiples. Al detenerse en lo señalado en la columna factores se nota la predominancia de los culturales, lo que puede conectarse

TABLA 2 FACTORES QUE INCIDEN EN LOS CAMBIOS Y SUS MANIFESTACIONES POR FACULTAD		
Factores Económicos	FH	FAU
FH: 16 respuestas - 21,9 % FAU: 13 respuestas - 24,1 %	Trece veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así: Disponibilidad del presupuesto (46,2 %) Incertidumbre económica (30,8 %) Certidumbre económica (15,4 %) Falta de presupuesto (7,7 %)	Dieciséis veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así: Falta de presupuesto (31,3 %) Disponibilidad del presupuesto (25 %) Incertidumbre económica (25 %) Certidumbre económica (18,8 %)
Políticos FH: 9 respuestas - 12,3 % FAU: 8 respuestas - 14,8 % Sociales FH: 12 respuestas - 16,4 % FAU: 9 respuestas - 16,7 %	Setenta y dos veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así: Procedimientos nuevos y/o adaptados (20,8 %) Directivas de re-organización laboral (19,4 %) Continuidad de las actividades (19,4 %) Definiciones sobre las tareas (11,1 %) ASPO / DISPO con extensión adecuada (9,7 %) Ausencia de directivas de re-organización laboral. (6,9 %) Discontinuidad de las actividades (4,2 %) Procedimientos no adaptados (4,2 %) Indefiniciones sobre las tareas (2,8 %), ASPO / DISPO con extensión inadecuada (1,4 %).	Cincuenta y cinco veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así: Directivas de reorganización laboral (20 %) Continuidad de las actividades (18,2 %) Procedimientos nuevos y/o adaptados (16,4 %) ASPO / DISPO con extensión adecuada (14,5 %) Ausencia de directivas de re-organización laboral (10,9 %) Definiciones sobre las tareas (7,3 %) Discontinuidad de las actividades (5,5 %) ASPO / DISPO con extensión inadecuada (3,6 %) Procedimientos no adaptados (3,6 %) Indefiniciones sobre las tareas (0 %)

TABLA 2 FACTORES QUE INCIDEN EN LOS CAMBIOS Y SUS MANIFESTACIONES POR FACULTAD		
Factores Culturales	FH	FAU
<p>FH: 30 respuestas – 41,1 %</p> <p>FAU: 16 respuestas – 29,6 %</p>	<p>Sesenta y seis veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así:</p> <p>Adaptación a las nuevas formas de trabajo (39,4 %)</p> <p>Actitud proactiva (19,7 %)</p> <p>Buenas relaciones entre compañeros (19,7 %)</p> <p>Difusión de avisos y comunicaciones institucionales (12,1 %)</p> <p>Actitud pasiva (4,5 %)</p> <p>Rechazo a las nuevas formas de trabajo (4,5 %)</p> <p>Difusión de noticias falsas, comentarios distorsivos y rumores infundados (0 %)</p> <p>Relaciones conflictivas con los compañeros (0 %).</p> <p>Treinta y dos veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así:</p> <p>Experiencia positiva como producto de los cambios (46,9 %)</p> <p>Creencia en la importancia cambiar y experimentar (28,1 %)</p> <p>Apego a la normativa en la realización de las tareas (18,8 %)</p> <p>Desapego a la normativa en la realización de las tareas (3,1 %)</p> <p>Creencia en la importancia de no cambiar y no experimentar (3,1 %)</p> <p>Experiencia negativa como producto de los cambios (0 %)</p>	<p>Cincuenta y cinco veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así:</p> <p>Adaptación a las nuevas formas de trabajo (29,1 %)</p> <p>Buenas relaciones entre compañeros (27,3 %)</p> <p>Actitud proactiva (23,6 %)</p> <p>Difusión de avisos y comunicaciones institucionales (12,7 %)</p> <p>Difusión de noticias falsas, comentarios distorsivos y rumores infundados (3,6 %)</p> <p>Actitud pasiva (3,6 %)</p> <p>Relaciones conflictivas con los compañeros (0 %)</p> <p>Rechazo a las nuevas formas de trabajo (0 %)</p> <p>Veintiocho veces seleccionaron estas opciones, agrupándolas así:</p> <p>Experiencia positiva como producto de los cambios (35,7 %)</p> <p>Apego a la normativa en la realización de las tareas (28,6 %)</p> <p>Creencia en la importancia cambiar y experimentar (25 %)</p> <p>Creencia en la importancia de no cambiar y no experimentar (7,1 %)</p> <p>Desapego a la normativa en la realización de las tareas (3,6 %)</p> <p>Experiencia negativa como producto de los cambios (0 %).</p>

Fuente: elaboración propia

con lo señalado en los aspectos de los cambios relacionados con el personal. Al ver las manifestaciones de los factores se observa que tiene una preponderancia similar lo relacionado con los factores políticos (tercera fila de la

tabla) y lo relacionado con los factores sociales (cuarta fila). Cabe señalar que indicaron que ninguno de los factores indicados propició los cambios en seis respuestas (8,2%) de la FH y en ocho respuestas (14,8 %) de la FAU.

REFLEXIONES FINALES

Como señala Valdés Herrera: “Cualquier cambio ocasiona ansiedad, estrés, miedo ante la pérdida del equilibrio lo cual es necesario con-

trastear para restablecer nuevamente el equilibrio" (2008, 7.º párr.). Las organizaciones como sistemas abiertos se interrelacionan con el ambiente externo y generan una interdependencia que expone una cierta vulnerabilidad de ellas hacia los escenarios cambiantes de su entorno. Ello impacta en cada lugar de trabajo, en los trabajadores, los procesos, procedimientos y normas. Todo cambio exige de alguna manera dejar o desecharlo aprendido para incorporar una nueva experiencia y, con ella, un nuevo conocimiento. El trabajo, en palabras de Madariaga (2016), es "el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo. Es el escenario donde... se gana el pan de cada día, también es el espacio donde surgen las ideas, realizaciones, donde se generan relaciones, amistades, equipos de trabajo" (p. 38).

La indagación permitió una aproximación a las formas en que los procesos de cambio se hicieron presentes en las prácticas laborales de los no docentes. Uno de los elementos identificados más significativos, que se corresponde con la decisión institucional de cómo afrontar la situación pandémica por **COVID-19**, es el modo elegido por cada una de las facultades para reorganizar el trabajo llevado a cabo por el sector en la etapa analizada. La disparidad detectada entre la Facultad de Humanidades, donde predominó la presencialidad, y su par de Arquitectura, donde el trabajo a distancia tuvo un fuerte desarrollo, lleva a inferir que

cada una de las unidades académicas ejerció su autonomía institucional, reforzando de esta manera su cultura organizacional, sus objetivos organizacionales y actuando conforme a sus recursos disponibles. Cabe recordar que no es propósito de este trabajo evaluar si la decisión tomada por una u otra modalidad de trabajo, tornó más eficaz y productiva la práctica laboral. La gestión, como bien señalan las autoras Foutel y otras (2008) es "una actividad cuya dinámica deriva de la calidad y ritmo de la toma de decisiones" (p. 5).

En relación con los aspectos de los cambios identificados, que la mayor frecuencia de respuestas se dé cuando se abordan lo relativo al trabajador y a sus vínculos puede estar relacionado con el contexto del estudio, la pandemia y sus características, y con que el relevamiento posibilitó que el sujeto (el trabajador no docente) reflexione sobre su hacer (prácticas laborales). Los valores en las otras respuestas conducen a pensar que se les atribuyen similar importancia a los cambios en las tareas (cómo hacer el trabajo) y la tecnología (por medio de qué lo hacen), quizás porque son los primeros aspectos de los procesos de cambio que pudieron absorber, porque se relacionan con la modalidad de trabajo instrumentada en cada organización, las directivas institucionales en el marco del ASPO/DISPO y con las recomendaciones dadas en el protocolo de prevención **COVID-19** dictado por la universidad. Las variaciones en la elección de las opciones corres-

pondientes a estos aspectos, tareas y tecnología, hablan de diferentes derroteros recorridos institucionalmente de manera previa, donde la tecnología presente en la práctica laboral varía en consonancia; por ejemplo, algunos trabajadores administrativos experimentaron la sustitución de la firma autógrafa por la firma digital. Aquí también se refuerza la idea de la tecnología como herramienta mediadora para el desarrollo de las tareas del trabajador y el cumplimiento de los objetivos institucionales; siempre que esta se encuentre disponible y los trabajadores cuenten con habilidades para su uso. También es importante señalar que la estructura está rezagada en cuanto al número de respuestas, probablemente porque es lo menos visible, lo que más tiempo demanda en cambiar y, como contrapartida, lo que mayor impacto tiene en el largo plazo.

Ahora bien, en cuanto a los factores que influyeron en todos los cambios señalados —económicos, políticos, sociales y culturales—, el sector no docente identificó las manifestaciones en el contexto de la organización donde cumplen funciones, desde la forma de responder a los requerimientos impuestos por el contexto por parte de cada unidad académica y el impacto causado en las experiencias laborales del trabajador no docente.

Los cambios introducidos hasta el momento y que se hayan mantenido hasta el día de hoy sin alterar el

rumbo institucional, se deben en gran medida al factor humano. Para ello, se requiere entonces que las personas confíen, se motiven y capaciten de manera constante para poder transformar el impacto del cambio quizás brusco y doloroso (como se dio con la pandemia) y transformarlo en experiencias positivas de aprendizaje. Tanto la confianza como la motivación son los motores que llevan a que los cambios producidos e implementados sean exitosos. Cisneros (2003, p. 5) señala que todo "cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación". En relación con el valor que el personal no docente les otorga a esos cambios y los efectos que estos han generado, sobresalen aquellos que fueron caracterizados como cualidades positivas del sector y se vinculan con las experiencias que se transforman en ventajas frente a otras situaciones de cambios en el contexto organizacional. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta indagación, las cualidades positivas se transformaron en fortalezas que el sector no docente supo capitalizar tomando como base la innovación tecnológica y la capacidad de adaptarse rápidamente a los escenarios de incertidumbre y cambios constantes que les imponía el ambiente externo y que se trasladó hacia el interior de las instituciones. El valor agregado de esa valoración se sustenta en las buenas relaciones personales que

poseen y que los alientan a seguir conformando un grupo de trabajo solidario y responsable.

Como se señaló a lo largo del trabajo, el propósito fue recuperar de las experiencias vividas por el sector en esta etapa del paso de la cultura de los documentos impresos y los procedimientos anquilosados a una cultura en la cual lo digital y la capacidad de reinención conforme a necesidades cambiantes que surgieron. Los cambios y desafíos requieren respuestas y reflexiones a partir de la acción concreta. Conocer más del sector posibilita interpelar acerca del rol que como trabajadores tienen hoy y el posicionamiento que se quiere construir. La posibilidad de pensar que del cambio impuesto se pueden hacer esfuerzos para pasar a un cambio planificado, que se nutra de lo vivido y que se relacione con los otros desde un lugar diferente, para ampliar y focalizar la mirada sistémica de la organización, y a partir de la reflexión acerca de las propias prácticas, se puedan introducir en lo cotidiano aquellas que son reconocidas como las mejores y transformarlas en estándares. Saber que esta etapa puso de manifiesto que la concepción de cambio difiere en cuanto al significado y alcance para cada trabajador, que las áreas donde cumplen sus tareas y se contextualizan las prácticas, contribuyen a resignificarlas experimentando procesos de cambios y/o continuidades, con etapas de retrocesos, avances y períodos estáticos que no pueden escindirse de su cultura y de su historia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argentina. Estatuto de la Universidad Nacional del Nordeste.** <http://boletín-oficial.unne.edu.ar/>
- Barrios Rosas, V. I.** (2011). *Ambiente externo de las organizaciones*. <https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
- Cisneros, P.** (2003). *El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo*. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Escudero Macluf, J.; Delfín Beltrán, L. A. y Arano Chávez, R. M.** (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9. <https://www.uv.mx/iiessa/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- García-Rubiano, M. y Forero-Aponte, C.** (2020). Cambio organizacional: una introducción al concepto. En E. Quiroz-González, E. J. Castaño-González, M. C. Aguilar-Bustamante, V. Andrade-Jaramillo, M. A. Gómez-Vélez, C. Forero-Aponte y J. A. Ángel-Jaramillo, *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (pp. 91-105). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26098>
- Foutel, M.; Durán, C. y Atlante, M. E.** (2008). La gestión universitaria y la garantía de la educación superior como derecho humano y bien público social. *VII Coloquio Internacional*



sobre gestión universitaria de América del Sur. <http://nulan.mdp.edu.ar/2176/1/foutel.etal.2008.pdf>
Gatti, M. (2018). Know-how. *LAWi, Enciclopedia Jurídica Online Gratuita y Libre*. https://argentina.leyderecho.org/know-how/#Concepto_de_Know-how

Kluyver, C. A. de (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Prentice Hall - Pearson Educación.

Madariaga, L. M. (2016-11). *Organizacional y el impacto emocional que genera en sus colaboradores de Dupont Chile*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144100>

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y Sociedad*, Universidad Nacional de La Plata Facultad de Psicología, 1, 127-162. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf

Neffa, J. C. (2017). Capítulo 3: El enfoque teórico de la investigación. En: Julio César Neffa y Elena Denda (coordinadores), *Trabajo y salud de los no docentes de la UNLP: los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención* (pp. 24-57). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/62261>
Valdés Herrera, C. (2008, abril 23). *Cambio organizacional en las empresas*. <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-empresas/>

Volpentesta, J. R. (1999). *Estudio de sistemas de información para la administración*. Osmar D. Buyatti.