

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**La capacitación de los funcionarios de UTE.  
Un recurso dinamizador de la Organización ante el  
proceso de reconversión de la empresa**

**Miguel A Ranzone**  
Tutora: Graciela Prat

**1996**

A modo de prólogo:

El presente trabajo intenta continuar la línea del que presentamos en el Taller de Sociología del Trabajo "Cambio Tecnológico y Capacitación. Respuesta de los trabajadores administrativos de UTE ante la capacitación" y el que presentara Julio Sosa "Reconversión Vs. Sindicalismo en UTE"

En ambos se intenta una aproximación al tema del cambio tecnológico en una empresa estatal en nuestro país tratando de describir cual era la respuesta de un sector de los trabajadores que por las propias características del proceso no había tenido participación significativa.

En este trabajo tomamos como referencia las investigaciones realizadas y nos servimos de las entrevistas efectuadas en su oportunidad a los funcionarios del sector administrativo, gerentes y miembros de la directiva del sindicato de funcionarios (AUTE), a ellas nos referimos en muchas oportunidades a lo largo de esta monografía.

Intentamos explicar aspectos del proceso de UTE desde una perspectiva de la sociología de la organización concibiendo a la empresa (UTE) como un sistema social encaminado hacia un objetivo.

No dejamos de considerar que estos trabajos son una primera aproximación a procesos que todavía no han concluido, pero que han producido efectos considerables en nuestra sociedad.

Montevideo, noviembre de 1996.

# CAP I) INTRODUCCIÓN

## 1.- Antecedentes

Nos encontramos en un mundo dónde el fenómeno de la globalización de las relaciones económicas, dónde las tecnologías, especialmente en el área de las telecomunicaciones, se desarrollan a ritmo de vértigo, obligando a gobiernos, sociedades y empresas a una adecuación constante a estas realidades cambiantes.

Por lo tanto la reconversión de una empresa que tiene que afrontar nuevos mercados; tecnologías de avanzada y un proceso de integración regional, no necesariamente tiene que llamar la atención ya que este es un fenómeno común y hasta esperable si quiere seguir operando en el mercado.

En cambio, la reconversión de una empresa estatal uruguaya en momentos en que una ola de privatizaciones impulsada por la política neoliberal aplicada en los países latinoamericanos es algo que merece nuestra atención (<sup>1</sup>).

A partir del mes de junio de 1987 en la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE), mediante una consultoría con la empresa eléctrica FENOSA de España, se implementó un proyecto de mejora de la gestión (PMG) cuyos principales ejes son:

---

<sup>1</sup>) No estamos suponiendo que el proceso en UTE no implica privatizaciones de algún sector o área de actividad de la empresa ni que en el futuro éstas no habrán de producirse. Sólo decimos que en sus aspectos generales el proceso se desarrolló manteniendo a la empresa en el ámbito estatal, y se mantuvo el poder de decisión que corresponde a los representantes del poder político en el Directorio del ente.

- un cambio global en lo referente a la concepción de la organización y a su gestión.
- una mejor utilización de los recursos de la empresa.
- una mejora en la calidad de la prestación al cliente.

El PMG no sólo ha impactado significativamente hacia el interior de la empresa, sino que también ha tenido repercusiones hacia su entorno.

Entre los impactos hacia el interior de la empresa, podemos destacar fundamentalmente el cambio de cultura empresarial que, como hemos dicho, ha llevado a enfatizar la eficiencia en la gestión y la atención al cliente.

Hacia el exterior podemos apreciar un "efecto de arrastre" no sólo hacia otros organismos del Estado sino también hacia agentes privados que además de tomar el proceso como modelo, han contratado a UTE como consultora <sup>(2)</sup>.

También sin lugar a dudas la propia organización sindical (AUTE) ha sufrido modificaciones que acompañaron esta realidad, como lo demuestra el cambio en la forma de elección de su Mesa Directiva.

Desde el año 1995 la elección de la Mesa Directiva de AUTE se realiza directamente por todos los afiliados a partir de listas presentadas, este órgano tiene la representación del gremio y

---

<sup>2)</sup> A partir de la Ley 16.211 de octubre de 1991 UTE ha quedado habilitada para prestar servicios de asesoramiento y asistencia técnica en temas de su especialidad para ello ha creado en su estructura organizativa un área especializada en consultoría externa (CONEX) para atender demandas en el país y en el exterior.

bajo delegación del Congreso de Delegados tiene importantes facultades decisorias.

El PMG consiste básicamente en implantar una nueva estructura organizativa e incorporar tecnología informática avanzada junto con procedimientos adaptados a las distintas necesidades de la empresa.

Se partió de un diagnóstico inicial sobre la situación de la empresa en el que se señalaba:

- que la metodología de gestión de UTE no era adecuada ya que estaba basada fundamentalmente en la intuición,
- que no se contaba con herramientas de planificación,
- que los sistemas de presupuestación e información para la gestión se encontraban escasamente desarrollados,
- que las actividades clave (planeamiento, control de gestión, capacitación y desarrollo de recursos humanos) no tenían la profundidad necesarias,
- que no existía coordinación interna y, por lo tanto la burocratización era creciente,
- que los sistemas y procedimientos de trabajo no se contrastaban con criterios de economicidad y racionalidad y menos aún con el apoyo de avances tecnológicos,
- baja productividad del personal.

Desde el PMG se implantan nuevos modelos organizativos y cambios en la gestión de la empresa que según los indicadores publicados por la administración han modificado sustancialmente la situación definida en el diagnóstico inicial, logrando, además, un importante

reconocimiento de la opinión pública.

La transferencia de tecnología es un elemento de fundamental importancia en el comercio entre los países. Esta transferencia no incluye sólo el equipamiento, sino fundamentalmente, y este es el caso que nos toca estudiar, también incluye las técnicas, los conocimientos. En un mundo competitivo y globalizado, la posesión de conocimiento es un elemento constitutivo del poder.

En este contexto los países en vías de desarrollo, como Uruguay se encuentran en el lugar de receptores de la producción tecnológica <sup>(3)</sup> de los países desarrollados y muchas veces la adquisición de estos paquetes no responde a las reales necesidades del país comprador.

Peter Drucker destaca la importancia que ha cobrado la capacitación en la empresa de hoy, dónde el individuo como tal no es un recurso productivo y sólo a partir de su capacitación, de su desarrollo y de su asignación al proceso productivo podrá ser considerado como tal.

Para ilustrar lo expuesto anteriormente, Drucker (1992 :40) señala:

"El saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción no han desaparecido pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse y con facilidad, siempre que haya saber, y el saber en su nuevo

---

<sup>3)</sup> El término tecnología comprende tanto las tecnologías duras como las tecnologías blandas o de gestión.

significado es saber en tanto que servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos.

Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión."

Podemos ver que en el caso de UTE se optó por desarrollar en el corto plazo la capacidad de adquirir, movilizar, asignar y utilizar nuevos conocimientos y tecnología de gestión e informática, en suma, se optó por un cambio radical en la gestión de la empresa, donde el conocimiento y el dominio de las técnicas juega un papel de primera línea.

En el presente trabajo no analizaremos si el paquete tecnológico que UTE adquirió a FENOSA es mejor que otros ofertados, así como tampoco veremos si el producto obtenido se corresponde con las previsiones de la empresa.

Nos interiorizaremos en aspectos de este proceso de cambio, que aún no ha concluido, operado en una empresa perteneciente al dominio industrial del Estado.

Veremos como las actividades de capacitación del personal de UTE (dimensión que el diagnóstico de situación la señalaba con insuficiente desarrollo), han sido herramientas que permitieron vencer la resistencia al cambio y vehículo para que los funcionarios integraran valores pertenecientes a una cultura de la calidad y la eficiencia, dejando de lado aquellos pertenecientes a las estructuras de la burocracia estatal.

La introducción de cambios en estructuras burocráticas genera resistencias, aunque no contamos con análisis disponibles sobre la resistencia al cambio en este tipo de estructuras, no existe ninguna razón a priori para suponer que las resistencias que surgen al nivel del trabajador no están presentes al nivel de la dirección simplemente a causa de las expectativas de que los dirigentes tiendan a identificarse con la organización y a aceptar cualquier cambio que promulgue una autoridad superior.

## 2.- Hipótesis

Sostenemos que la capacitación de los funcionarios de UTE jugó como elemento dinamizador de singular importancia ya que ha permitido vencer la resistencia al cambio y como consecuencia de ello, implantar y fortalecer el modelo de la mejor forma posible.

Pero, entendemos, además, que las nuevas herramientas tecnológicas son efectivas si se cuenta con el soporte de creencias y valores coherentes con ellas que le den solidez y sustento, de no ser así el fracaso del proceso de cambio es seguro a corto plazo.

En UTE se mantienen ciertas estructuras que impiden la satisfacción de las necesidades de un sector de funcionarios, fundamentalmente administrativos y operarios. Las necesidades de bienestar material no atendidas adecuadamente por la política salarial aplicada en la empresa, bloquearían la posibilidad de satisfacción de las necesidades de realización personal, esto es, todo aquello que tiene que ver con la dinámica de aprender y progresar, motivando al trabajador a su



autorealización y a una mayor participación dentro de la empresa.

Entendemos que en este proceso se plantean nuevos valores guía, se crean nuevos objetos simbólicos y se socializa un nuevo lenguaje mediante la incorporación de nuevos contenidos.

Se pretende crear una cultura dinámica, de innovación permanente, en la que el cambio sea un elemento siempre presente.

## CAP II) BREVE RESEÑA DE UTE COMO EMPRESA PÚBLICA

### 1.- UTE como Empresa Pública

La UTE en tanto empresa estatal presenta características particulares que en cierta medida la diferencian del resto de las empresas del Estado así como de sus respectivos procesos de modernización en algunos de los cuales, debido al "efecto de arrastre" que señalamos, interviene como consultor externo.

Como en todos los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados su directorio compuesto por 5 miembros responde al aparato político y es renovable por períodos quinquenales. De acuerdo con disposiciones constitucionales se otorgan los tres cargos de la mayoría del Directorio al Partido ganador de las elecciones nacionales, en tanto los otros dos cargos de la minoría corresponden al lema (o lemas) que le sigue en votos.

Por lo expuesto, la dirección de la empresa responde enteramente al aparato político. Difícilmente la selección de los directores incluye criterios de idoneidad técnica, con lo cual hasta el momento las decisiones de esta índole quedan en manos de los cuadros profesionales de la administración.

En UTE se mantiene una característica común con el resto de la Administración Pública donde además del cumplimiento de las funciones específicas para las que fue creada, se produce una fuerte disputa por la distribución del poder. Así el clientelismo ha sido un mecanismo utilizado por las diversas fracciones de los partidos para asegurar su presencia en la escena política.

Buena parte de su plantilla ha sido reclutada por medio del clientelismo político, así como también la selección de los cuadros jerárquicos y gerenciales responde principalmente a estos criterios. Es común que los funcionarios tracen un "mapa político partidario" de las jerarquías de la empresa.

En lo que se refiere a la asignación del personal a las distintas fases del PMG, Gerardo Rey, ex presidente de AUTE, sostiene:

"Los técnicos que vinieron de España se nutrieron de personal de UTE seleccionado rigurosamente a dedo. Muchos de ellos de incuestionable capacidad técnica y muchos otros de una incuestionable incapacidad pero con una adoración al proyecto y buscando satisfacer sus ambiciones personales. Así se fue conformando el grupo que dirigió lo que se llamó el Proyecto de Mejora de la Gestión (PMG). Se les pagaba un 100% de sobresueldo, todos viajaron al menos una o dos veces a España cobrando viáticos que superaban los tres mil dólares mensuales. Ese fue el esquema de captar gente que respaldara la nueva concepción. Pero fundamentalmente esa gente tenía el poder real en la empresa." (Rey 1995 :107/108) (<sup>4</sup>)

---

<sup>4</sup>) Subrayado nuestro

Ciertamente, la dirección del proyecto tenía entre sus responsabilidades, la de seleccionar, capacitar y motivar a las personas que lo llevarían a cabo.

En las fases iniciales del proyecto, la asignación del personal presentaba las siguientes características:

- Se exigía al personal asignado la máxima motivación e interés en el proceso de cambio.
- Un régimen de trabajo con alta dedicación y compensaciones vinculadas no al tiempo trabajado sino a la integración al PMG, ya que la exigencia era sobre la base de determinados objetivos en materia de plazos.
- Cambio en las pautas culturales predominantes hasta el momento al interior de la empresa.

Creemos que una serie de circunstancias sumadas a las características particulares que asumen nuestras empresas estatales llevaron a que se recurriera a la selección "a dedo" para integrar los cuadros que en sus inicios conformaron el PMG.

La oposición de la mayoría del funcionariado a FENOSA y al PMG <sup>(5)</sup>, así como el condicionamiento de los tiempos políticos <sup>(6)</sup>, determinaban que los cambios planteados en la etapa inicial fueran irreversibles para evitar su fracaso ante el cambio de gobierno.

---

<sup>5)</sup> En el período 1988-1991 se produce una fuerte confrontación del sindicato con el PMG y con el Directorio de la empresa hasta la firma del Convenio Laboral de 1992 en el se acuerda la participación sindical en la definición de los modelos de las unidades, capacitación del personal, etc.

<sup>6)</sup> Sólo restaban dos años para la realización de las Elecciones Nacionales de 1989, en las cuales las fuerzas de izquierda aparecían con alta probabilidad de obtener una victoria electoral.

No dudamos que el proceso que desde 1987 hasta la fecha se viene produciendo en UTE, ya por su magnitud como por su proyección, alcance y efectos es un proceso político.

Los funcionarios de UTE, en tanto integrantes de nuestra sociedad, sustentan ciertos valores. Por lo tanto no son neutros sino que están marcados por sus experiencias y por sus pertenencias a diversos grupos en la sociedad global.

UTE como toda organización es producto de una estructura social que refleja relaciones de poder entre grupos y clases sociales con intereses divergentes.

Sostenemos con A. Solari y R. Franco (1983) que las empresas públicas por ser parte del Estado sólo pueden entenderse con referencia a él y al régimen político.

En el curso de su historia, el papel de estas empresas ha sufrido transformaciones que se han acelerado a partir de 1973 cuando, con la aplicación de las políticas neoliberales se redefine el papel del Estado sobre el principio de que la iniciativa privada es el motor del desarrollo.

Con estas condiciones, el Estado debería traspasar al sector privado sus actividades industriales y comerciales (<sup>7</sup>), en tanto esto no se logre, las empresas tendrán que manejarse basándose en criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad siguiendo el modelo de la actividad privada.

---

<sup>7</sup>) El Plebiscito del 13 de diciembre de 1992 contra algunos artículos de la Ley de Empresas públicas frustra en gran medida este objetivo.

El caso de UTE nos servirá para mostrar como las políticas económicas y sociales impulsadas desde el Poder Ejecutivo tienen fuerte impacto en la fijación de los objetivos de las empresas públicas.

### 1.1.- La capacitación en UTE

Considerando que en esta sociedad del avance tecnológico los procesos formativos se extienden cada vez más durante toda la vida del individuo; la calificación, la puesta al día, el desarrollo del espíritu crítico, van siendo factores de relevancia cuyo peso no se puede negar en el momento de evaluar a un funcionario en su puesto de trabajo.

Ya no existe una separación clara entre el período escolar y la vida laboral, lo que implica que la empresa moderna deba realizar una continua inversión formativa, desarrollando en sus funcionarios una conciencia de aprendizaje continuo y una cultura de formación permanente, a fin de lograr una adaptación continua que permita vencer las resistencias al cambio y la integración del individuo a la empresa.

La capacitación en UTE es un proceso dirigido a los funcionarios de la empresa cualquiera sea su posición dentro de ella. Tiene como finalidad lograr que éstos desarrollen las aptitudes necesarias para lograr el mejor desempeño de la organización y a su vez desarrollar en el funcionario formas de racionalidad que permitan un análisis crítico de las situaciones a las que deben enfrentarse en su actividad.

De esta forma podrán superarse las disfunciones propias del sistema burocrático (formulismo, ritualismo, etc.) creando así mismo una conciencia de pertenencia a la empresa.

Para ilustrar lo que venimos sosteniendo, es conveniente realizar una breve reseña sobre la evolución de la unidad de capacitación de la empresa y su complejización operada juntamente con el proceso de reconversión.

En 1948 la administración firma un convenio con Francia por el cual se crea el Centro de Instrucción y Perfeccionamiento Franco Uruguayo para la Electricidad (CIPFUE).

El CIPFUE se encargó de impartir cursos de seguridad e higiene laboral y cursos de manejo eléctrico que constaban de un ciclo básico y un ciclo especializado destinados a los funcionarios que recién ingresaban al ente como también a aquellos con años de actividad.

En ese entonces se señalaban tres objetivos de la formación:

- 1) Lograr que los agentes aprendan a trabajar en forma eficiente y segura.
- 2) Lograr que comprendan los fundamentos de la ciencia y la tecnología que determinan esa forma de trabajo.
- 3) Desarrollar en el agente sentimientos de lealtad hacia la institución, de responsabilidad por el mantenimiento de los servicios y de colaboración con sus compañeros de equipo.

El CIPFUE se convirtió luego en el Departamento de Capacitación de UTE,

manteniendo en general la estructura de cursos y el sector de trabajadores hacia los que se dirigía.

A partir del año 1990 con la reestructura de la División Recursos Humanos, este Departamento se convierte en la Sub Gerencia de Formación con el objetivo de "asegurar que UTE cuente en todo momento con los recursos humanos debidamente preparados y especializados para cumplir con sus objetivos, contribuyendo a la calidad del servicio y al aumento de la productividad de UTE." (Rev. Nexo 1994 :35)

Recientemente se inauguró un Centro de Capacitación destinado a funcionarios técnicos y que cuenta con equipamiento de última generación, playa de maniobras, sala de conferencias, etc.

## 1.2.- Programas de Capacitación en UTE

La poca calificación del trabajador en materia informática hizo que para poner en marcha la nueva organización debieran ejecutarse importantes programas de capacitación.

En 1992 se realizaron 71 cursos que pasan a 100 en 1993, éstos no sólo consisten en instruir al funcionario sobre el manejo de los sistemas informáticos y de gestión que en ese momento se estaban implantando, sino que además se adiestra a los funcionarios en el manejo de paquetes informáticos (DBASE, WordPerfect, etc.)



En el área Distribución y Comercial (DYC) fueron dictados cursos de adiestramiento en mantenimiento de redes, maniobras, protecciones, atención al cliente, etc.. Se trata de un área clave en el proyecto de mejora encarado por UTE ya que toda referencia actual al éxito del proceso se remite, fundamentalmente, a esta área.

Entre los años 1992 y 1993 se realizaron 339 cursos para DYC, lo que representa el 45% del total de cursos realizados en el período.

Un 83% del total de cursos fueron internos (dictados por instructores de la empresa y utilizando equipamiento propio), el 17% restante fueron dictados por otras empresas contratadas al efecto.

Los últimos datos publicados en el documento informe del Seminario de Gestión de Recursos Humanos realizado en 1995, indican que al final de ese año se llegó a la cantidad de 784 cursos (un 28% más que el año anterior), a los que asistieron 5692 participantes a un costo total de U\$S 334.493 para el período.

## CAP III) EL PMG Y LOS FUNCIONARIOS DE UTE

### 1.- El actor como impulsor del cambio.

No nos consta que en UTE se estén implementando programas de Calidad Total, pero sí creemos que en las bases de acción del PMG hay una fuerte influencia del marco filosófico de esta nueva modalidad de gestión, en tanto se plantea una transformación de toda la empresa y fundamentalmente de los comportamientos de sus funcionarios.

Para el análisis del proceso de cambio en UTE, partimos del supuesto que la base de toda organización son las personas que la integran y quienes en última instancia determinan la dirección del cambio. Éste tiene andamio cuando los propios individuos lo impulsan y para ello es necesario que las personas se motiven, que los grupos a los que se dirige se comprometan con los objetivos de la organización.

Para lograr el compromiso de los distintos actores, quienes impulsan el cambio, aparte de tener el convencimiento de que es necesario e impostergable, tienen que desarrollar estrategias que logren la consolidación del proceso involucrando a la mayor cantidad de funcionarios posible.

Para que las transformaciones sean exitosas se deben introducir y promover nuevos valores que no pueden ser neutrales con respecto a los múltiples intereses en juego.

En una empresa de las características de UTE, con su entramado de relaciones sociales; con intereses personales y grupales (incluso político-partidarios) contrapuestos, la transformación es una tarea que indudablemente requiere una serie de mecanismos que dirijan estos intereses contrapuestos hacia el objetivo que se ha fijado la organización. Esta es, de acuerdo a nuestra tesis, una de las metas que tiene en UTE el programa de capacitación de funcionarios.

En UTE la capacitación ha tenido el cometido de posibilitar la implantación de los nuevos sistemas de gestión, actuando como vehículo para la comprensión del cambio mediante la incorporación de nuevos conocimientos y aptitudes (principalmente en materia informática) y ha facilitado la asunción de nuevos valores y motivaciones mediante un sistema de recompensas que tendía a premiar a aquellos que mostraban mayor compromiso con el proceso de reconversión.

Los cuadros gerenciales y profesionales han tenido una actitud participativa y abierta a las propuestas de la dirección del PMG. A medida que el proceso iba avanzando fueron recabadas sus opiniones técnicas y su participación en el estudio, implantación y ajustes de diversos proyectos.

La participación de técnicos en el PMG ha significado una jerarquización de la función profesional y técnica por lo que ha representado un área de perfeccionamiento y aprendizaje que no han tenido los sectores administrativos y de oficios.

De esta manera se forman relaciones de poder en torno al personal experto que se colocan incluso fuera de las estructuras formales.

## 1.1.- Actores.

Cada individuo dentro de la organización tiene una porción de poder, no sólo con respecto al conjunto sino también con respecto a cada uno de los miembros y grupos de la organización. Los individuos y los grupos intentarán maximizar las cuotas de poder que poseen en su beneficio para así alcanzar sus objetivos personales.

Crozier (1974) en su estudio sobre el fenómeno burocrático sostiene que en lo referente al poder y la autoridad en los medios burocráticos existe una motivación subyacente de los individuos a regular y controlar la conducta.

En los cuadros directivos se intenta regular la conducta de los miembros de forma que respondan adecuadamente a los objetivos generales de la organización, en tanto a medida que descendemos en la línea jerárquica, la tendencia es a controlar la conducta con relación a las metas de los subgrupos (mantenimiento de la identidad, de las estructuras del subgrupo y de las posiciones individuales), esto es, la formación de estructuras informales.

En suma, el individuo en la organización debe accionar dentro de un marco estructurado por canales de comunicación preestablecidos, por una distribución formal de la autoridad, por reglamentaciones que definen sus derechos y sus deberes y, además, por un sinnúmero de relaciones de solidaridad.

La organización crea roles que hay que cumplir y cuya definición se trasmite ya sea formal

como informalmente. Los roles son inherentes a la jerarquía de las organizaciones y aparecen no sólo en las descripciones de los cargos, sino también en sus representaciones simbólicas (vestimenta, tipos de oficina y otros atributos de status).

La estructura y las reglas de funcionamiento de la organización crean solidaridades entre individuos que se encuentran en una situación similar y que comparten las mismas condiciones.

Entre las expectativas que regulan el desempeño del rol en las organizaciones son especialmente importantes las pautas de diferenciación inherentes a las relaciones de autoridad.

Para alcanzar sus objetivos, toda organización debe darse una estructura jerárquica que contrapesa las luchas entre grupos e individuos, ya que cualquier alteración en el equilibrio del sistema puede afectarlo.

Por ello, para obtener el comportamiento deseado de sus miembros, la organización tiene a su disposición, no solamente una estructura y una reglamentación, sino que tiene la facultad de sancionar al miembro disidente.

De las estrategias que los actores aplican surge el equilibrio que explica el funcionamiento real de una organización con más detalle que su estructura formal.

A los efectos de este trabajo definiremos dos grandes actores colectivos (<sup>8</sup>), por un lado, los funcionarios sindicalizados en AUTE y por el otro, el cuerpo gerencial y el directorio de la empresa.

## 1.2- EL discurso de los actores.

El hombre no sólo transforma la naturaleza sino que con ello genera cultura, construye su identidad integrando normas y valores para ser reconocido como miembro del grupo. Al interior de las organizaciones también se producen procesos de socialización.

Efectivamente, hay un aprendizaje que nos lleva al dominio de las formas y de los sistemas organizados y esto es precisamente una de las tareas del área de formación de la empresa, no se trata sólo del aprendizaje de las técnicas o procedimientos que UTE ha implantado, sino que se trata también de integrar el aparato ideológico que le subyace.

El cambio tiene un aspecto dinámico y dialéctico ya que afecta a la cultura existente y es a su vez afectado por ella.

En UTE hoy nos encontramos ante procesos que inciden al nivel de valores como la solidaridad, el trabajo, etc., estamos posicionados en medio de un debate general en toda la sociedad en el cual los valores buscan una nueva formulación.

---

<sup>8</sup>) Entendemos que estos grupos no son monolíticos, sino que en su interior, también se dan procesos de pugnas por alcanzar el poder, pero en su relación con el entorno intentan alcanzar un consenso básico que los haga aparecer como actuando monolíticamente.

El problema es cómo incidir en el proceso de redimensionamiento cultural y es para ello que los actores desarrollan sus estrategias.

El análisis del discurso de los actores, su posicionamiento y sus reacciones ante los procesos en los que se ven envueltos, son herramientas metodológicas que nos permitirán medir esta dimensión del cambio.

Para realizar este análisis nos hemos servido de entrevistas realizadas a funcionarios de diversa jerarquía en la empresa y sindicalistas, así como de distintas publicaciones dónde los actores emiten sus opiniones sobre el proceso.

En todos los casos se aprecia un cambio en el discurso, al que se integran términos como competitividad, productividad, mercado, cliente, marketing, etc.

Los cambios no se operan de un momento a otro en forma lineal, sino que en la interacción con el entorno reciben sanciones que obligan al sistema a reformularse, a transformarse.

Esta asunción de valores no sólo se da en el ámbito institucional, sino que se va extendiendo entre los funcionarios y el cliente.

En un artículo publicado en el diario El Observador, el Dr. Alberto Volonté, ex presidente del directorio de UTE expresa:

"...cuando los funcionarios, el gremio, los gerentes y los integrantes del Directorio de la empresa comprendimos que debíamos cambiar, el Proyecto de Mejora de Gestión comenzó a tener éxito. Y allí -y sólo en ese momento- sobrevino el cambio cultural que revolucionó la UTE. Porque es imposible cambiar una empresa -pública o privada- si quienes en ella trabajan no está absolutamente convencidos de la necesidad de ese cambio..." (El Observador de Fin de Semana 10/09/95)

## 2.- Las representaciones

Cuando enfrentamos el tema del cambio en una organización, una serie de representaciones del mismo acuden a nuestro pensamiento, comenzamos a hablar de eficiencia, productividad, optimización de recursos (humanos y materiales), competitividad, etc.

Detrás de todas estas representaciones existe una tradición teórica que desde el racionalismo de Weber hasta la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, enfocaba el tema basándose en la construcción de modelos teóricos de carácter racional que tienden a lograr el funcionamiento perfecto de la organización.

Estos sistemas teóricos no reparan en que toda organización está compuesta por seres humanos, esto es, por agentes libres, individuos que construyen sus propios objetivos, sus estrategias particulares en función de los recursos que poseen en el momento.



En lugar de procesos impersonales y racionales que definen a un "homo economicus" como en el caso de Weber, o de la visión que presenta la Escuela de las Relaciones Humanas, de un individuo que responde de manera estereotipada a los estímulos exteriores a los que es sometido, proponemos junto con Michel Crozier, considerar al individuo como actor capaz de desarrollar su propia acción estratégica a partir de una racionalidad contingente.

Si partimos de este presupuesto, deberemos entender que la organización es la resultante de un juego, de una continua negociación que se establece entre las restricciones del sistema organizado (a saber; estatutos; reglamentaciones; organigramas, etc.) y las estrategias individuales o grupales de sus componentes.

Según este enfoque en lugar de que el individuo deba adaptarse a los objetivos de la organización tal como lo sustentan Weber, Taylor y Mayo, para Crozier, un cambio en la organización sólo se logra manteniendo la libertad de los agentes en lugar de aumentar las restricciones a los que éstos deben someterse.

El cambio debe ser resultado de una negociación a partir de un juego en que los actores se constituyen agrupados en torno a metas compartidas.

No debe creerse que el individuo puede actuar a su antojo dentro de una organización, por el contrario, su libertad de acción se ve limitada por una distribución formal de la autoridad, por un campo estructurado de canales de comunicación preestablecidos, por una normativa que prescribe sus derechos y deberes y finalmente por un sinnúmero de relaciones interpersonales que

son definidas por la existencia de grupos informales.

La aprobación formal del cambio no garantiza su logro, a menos que se obtenga el compromiso de las personas o grupos que aseguren la realización de la meta.

Una vez finalizada la Fase I del PMG que consistió en la definición del Proyecto y desarrollo de los planes organizativos y de sistemas, en las Fases II y III se procedería al desarrollo de los modelos y puesta en marcha de los sistemas diseñados.

Se desprende de nuestra investigación que luego de un período de duras confrontaciones entre el sindicato y el directorio (<sup>9</sup>), no sólo sobre el proyecto en sí sino sobre la conducción de la empresa (<sup>10</sup>), a partir de 1990 se abre un período de negociaciones que posibilitaron la puesta en marcha de estas dos últimas fases del PMG, acordándose con el gremio su participación en la instrumentación de los modelos y en la provisión de cargos mediante concursos.<sup>(11)</sup>

A partir de esa instancia, el proceso generó expectativas entre los funcionarios fundamentalmente en los aspectos referidos a su participación e incidencia en la definición de los puestos de trabajo, mejoramiento de las condiciones salariales, etc.

---

<sup>9</sup> También al interior del sindicato se produce una fuerte confrontación entre quienes proponen no dejar pasar a FENOSA y entre quienes desde la mayoría de la dirección plantean que el proceso es irreversible y lo que debe hacerse es incidir en él de la mejor forma posible.

<sup>10</sup> Recuérdese los cortes de energía y las restricciones, así como el rechazo a la Tarifa Térmica y las propuestas del sindicato para instalar una Central de Respaldo.

<sup>11</sup> Convenio UTE-AUTTE del 25/2/91 que preveía que los puestos de trabajo que no fueran de modelo cesarán al vacar, por lo que ningún funcionario sería excluido de los cuadros funcionales.

Los funcionarios recuerdan que en este período se produce mucha inquietud pues hay unidades que desaparecen y se crean otras a partir de la redistribución del personal excedente <sup>(12)</sup>. Se rompe así con la inamovilidad del funcionario de su lugar de trabajo, lo que genera una sensación de incertidumbre e inestabilidad, muchos entrevistados recuerdan este período como una época en la que al día siguiente "no se sabía dónde uno iba a encontrar sus cosas".<sup>(13)</sup>

Las carencias de capacitación e información suficiente para enfrentar los nuevos destinos asignados ampliaban esa sensación de incertidumbre a la que hacíamos referencia.

### 3.- Los cambios en la estructura de la empresa.

En el sector administrativo al implantarse los modelos desaparecen los puestos de mandos medios (supervisores y varias categorías de jefes), a partir de esta instancia, en cada unidad habrá un puesto de Jefe Administrativo y por debajo cargos de Administrativo (Grado 11) y Auxiliar (Grado 12). Las valoraciones de los cargos de Jefe Administrativo variarán de acuerdo a la posición que ocupe la unidad dentro de la estructura de la empresa.

Esta situación produce una importante diferencia en las percepciones salariales de los jefes y sus funcionarios, además, al asimilarse los puestos de supervisores y algunas categorías de jefes

---

<sup>12)</sup> El convenio UTE-AUTE del 25/2/91 se realiza sobre una plantilla horizonte de 8.500 funcionarios y preveía que los puestos de trabajo que no fueran de modelo cesarían al vacar, por lo que ningún funcionario sería excluido de los cuadros funcionales

<sup>13)</sup> El entrecorillado debe entenderse en sentido literal, pues había secciones enteras que de un día para otro pasaban a depender de otra unidad e incluso eran ubicadas físicamente en otro lugar

con el cargo de Administrativo, los funcionarios afectados perciben la situación como un descenso en la escala de prestigio.

Como en toda organización burocrática, en UTE el proceso que se inicia en el más alto nivel de la dirección para luego descender por la escala jerárquica, tiene las siguientes características:

- los cambios se producen de arriba hacia abajo, abarcando a la totalidad de la organización ya que no se realizan por etapas o sectores.
- existe una redistribución de poder en tanto los niveles gerenciales tienen una mayor participación y mayores poderes decisorios, así como también hay una redistribución del poder entre las distintas profesiones universitarias, p.ej., pérdida de hegemonía de los ingenieros en favor de los contadores.
- se aprecia lo que en nuestra investigación denominamos "profesionalización" de los puestos de trabajo al implantarse un sistema de becas que permite el ingreso de estudiantes universitarios (Fac. de C. Económicas, Ingeniería y Derecho), que en su mayoría realizan tareas que antes eran cubiertas con personal administrativo y/o técnicos.
- recambio generacional, ya que, incluso a partir de llamados externos, se integra una generación de profesionales jóvenes. Se incentiva el retiro de funcionarios en edad de jubilarse, así como de aquellos que padecen enfermedades crónicas, alcohólicos, etc.
- adecuación de las prestaciones salariales (fundamentalmente de los cuadros profesionales y gerenciales) como forma de reducir la brecha salarial entre UTE

y la actividad privada, y retener a los cuadros más calificados.

En lo interno, los funcionarios que ocupan los puestos más bajos en la escala de grados (y por ende los de menor calificación) pasan a tener una gran diferencia salarial con las de los grados superiores.

#### 4.- Evolución de los objetivos de UTE

Según Mayntz debemos considerar como objetivo de la empresa aquello que guía sus decisiones, su acontecer. Son aquellas actividades y procesos que se orientan hacia un fin específico. El objetivo no tiene porqué ser el mismo que se define en los estatutos de la organización. (Mayntz 1987 :75)

Las actividades dentro de una organización están dirigidas hacia el objetivo a fin de lograr el crecimiento y la preservación de ésta.

Para nuestro trabajo tienen fundamental importancia los objetivos que surgen del proceso de cambios y que de acuerdo a la posición que compartimos con Solari (1993), se corresponden con las políticas aplicadas desde el Poder Ejecutivo. En especial nos interesa ver en qué forma estos objetivos que se redefinen son aceptados como valores por el conjunto de los funcionarios.

En el caso de UTE, la Ley 4.273 del 21 de octubre de 1912 fijaba que la acción del Ente no se guiaría basándose en fines exclusivos de empresa y lucro fiscal, sino que "responde a fines

y propósitos más elevados: a la difusión y distribución colectiva de agentes indispensables de bienestar, comodidad e higiene, a dotar a las clases sociales más numerosas y menos favorecidas, de una suma de beneficios, de otra manera sería únicamente accesible a las acomodadas y finalmente a prevenir el peligro a que nos ha apercibido la experiencia propia y el conocimiento de la ajena, de que, librados ciertos servicios, que no permiten con facilidad la concurrencia, al poder de los grandes capitales, degeneran en abusos e inconvenientes monopolios". (14)

La ley 15.031 del 4 de julio de 1980 (CAP II. art. 3) le fija a UTE el objetivo de prestación del servicio público de electricidad y realizar las acciones pertinentes para el eficaz cumplimiento del servicio.

De acuerdo con las características de nuestras empresas públicas, con la aplicación de las políticas neoliberales se aprecia una paulatina pero firme transformación del rol del Estado.

La Ley 15.031 le fija a UTE como objetivo la eficaz prestación del servicio público de electricidad y la obtención de una rentabilidad razonable en la fijación de sus tarifas (15) desaparecen las consideraciones de índole social y de redistribución del ingreso que estaban presente en la creación del organismo.

En la memoria anual del ejercicio 1993, el presidente del organismo propone cambios en

---

<sup>14)</sup> Mensaje del Poder Ejecutivo del 22 de noviembre de 1911, suscrito por José Batlle y Ordóñez, referente al monopolio estatal de energía eléctrica (Ley 4.273)

<sup>15)</sup> Decreto 330/979 CAP. VIII Arts. 31 y sgtes.

el marco legal, que hoy se encuentran plasmados en el proyecto de ley de Marco Regulatorio a estudio del Poder Legislativo que ya cuenta con media sanción de la Cámara de Representantes.

Este proyecto de ley plantea, entre otras cosas, la asociación de UTE con capitales privados, no se asegura el monopolio del ente en las áreas de la Distribución y Trasmisión de energía, así como tampoco se hace mención expresa sobre el papel regulador del Estado en la materia, admite la posibilidad de que los grandes consumidores contraten energía con generadores privados que incluso podrían estar situados fuera de fronteras.

Así desde aquellos primeros objetivos con finalidades sociales que el legislador le había fijado a la UTE, hoy nos encontramos con que la empresa no sólo debe ser eficiente, sino que debe adecuar su estructura para enfrentar la competencia de otros agentes.

##### 5.- Los funcionarios de UTE y los objetivos de la empresa.

El individuo es solidario con la supervivencia de la organización e interioriza por lo menos una parte de sus metas, es así que la organización se transforma en un cuerpo político, en un sistema social integrado por aquellos que participan de su funcionamiento.

Si entendemos a la organización como un sistema social que orienta sus procesos hacia un objetivo; que mantiene una acción recíproca con el medio ambiente; que la autopreservación es un presupuesto para alcanzar sus objetivos de manera continuada, y que requiere de cierta



coherencia (integración) entre sus partes, veremos como se reelabora este sistema social que llamamos UTE, qué procesos hacen que los actores se integren en un consenso básico sobre la actividad de la empresa y sobre el conjunto de valores.

¿Cómo se produce este proceso de interacción en el que los individuos se integran a la empresa haciendo suyos los objetivos? ¿cómo esos cambios que en primera instancia se operan en la praxis terminan transformándose en los valores competitividad, productividad, mercado, cliente, eficiencia, etc.?

#### 5.1.- Participación de los funcionarios en el proceso

Ante todo, un proceso de cambio debe ser conocido, esto es, los miembros de una organización deben moverse manejando información, ya sobre las potencialidades individuales, ya sobre las potencialidades y dirección del proceso de cambio.

Es imprescindible que se desarrollen un conjunto de actividades que permitan llegar a ese conocimiento, la capacitación que nosotros consideramos como un elemento de la política de Relaciones Laborales de una empresa (Guerra 1996 :20), es una actividad básica para alcanzar este objetivo.

En la historia de UTE hubo varios proyectos que tendieron al mejoramiento de la gestión, ya sea global o de alguno de sus aspectos, pero todos ellos, en algún momento eran abandonados antes de la etapa de explotación o perdían su eficacia quedando en aplicación sistemas híbridos



dónde convivían distintos procedimientos que resultaban disfuncionales a la organización.

Cuando se realizaron estas experiencias hubo poca o ninguna participación de los cuadros gerenciales, técnicos o administrativos, y cuando se llegó a la etapa de explotación de los procedimientos se hizo sin ninguna capacitación de los funcionarios.

En el proceso que estamos analizando la participación de los funcionarios fue escasa y se canalizó fundamentalmente, a través del sindicato.

Con la firma del Convenio Laboral del 22 de julio de 1992 se dispone que deberá contarse con el aval de AUTE antes de implantar los modelos organizativos. En la mayoría de los casos este Visto Bueno del sindicato se dio sin una discusión de fondo, presentándose casos de unidades en las que el modelo se aprueba sin que los funcionarios tuvieran conocimiento del mismo.

Si bien el sindicato fue un canal de participación importante, en las entrevistas se pone énfasis en la poca discusión que tuvo la descripción de los modelos que serán en última instancia los que definirán las estructuras organizativas y de roles que le subyace.

En las entrevistas realizadas en ocasión de nuestro trabajo de Taller, se señala que la discusión en el conjunto del gremio se dio en un plano muy general, no hubo un enfoque hacia aspectos más puntuales como unidades o gerencias, los entrevistados señalan de haberse seguido más de cerca "se hubiera clarificado el porqué de las cosas y se hubiese permitido ver lo que hacían con nuestros puestos de trabajo"

Se han dado casos en que los trabajadores se informaron de la propuesta pero no hubo discusión de fondo puesto que el delegado sindical señalaba que lo importante era aprobar la implantación del modelo y que en una etapa inmediata posterior se realizarían los ajustes que fueran del caso.<sup>(16)</sup>

## 5.2.- Aportes de la capacitación sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa.

No desconocemos que otras variables además de la capacitación están interviniendo en el hecho de que un individuo se integre a los objetivos de una organización, que los haga suyos.

Suponemos que un mayor rendimiento de los miembros se consigue por la libre voluntad de éstos y no por la coacción, asignamos de esta forma un importante papel al aspecto formativo-informativo.

Al respecto Crozier expresa:

"...el dominio de las formas y de los sistemas de organización es uno de los campos privilegiados, si no el campo privilegiado, en el que grupos y sociedades humanas llevan a cabo su aprendizaje, es decir, reelaboran constantemente su sistema social y cultural...Es efectivamente en la acción y en una acción que debe llevarse a cabo a través de modelos organizativos, donde grupos y sociedades pueden proponerse objetivos y recibir la sanción de su entorno. Y es con ocasión de estas sanciones,

---

<sup>16)</sup> De esto han pasado ya 4 años y muy pocos modelos han sido ajustados.

es decir, de sus éxitos y de sus fracasos como se transforman.

Los cambios se operan en un primer momento a nivel de la praxis y solamente después a nivel de los valores."(Wisner, 1993:5) <sup>(17)</sup>

Los cuadros de dirección, gerenciales y profesionales participan en seminarios y encuentros de gestión que se realizan de acuerdo a la división por áreas que tiene la empresa.

En estos seminarios en los que no participan los funcionarios administrativos (salvo para realizar tareas de organización) se plantean los grandes objetivos de las áreas, se discuten los cambios de orientación así como los resultados obtenidos en los planes estratégicos planteados.

En forma muy general los objetivos que la empresa se ha fijado se exponen a través de distintas publicaciones dirigidas al conjunto de funcionarios (ej. Revista Nexo de la División Recursos Humanos <sup>(18)</sup>, Memoria anual de la empresa, comunicados y circulares varias, órdenes de servicio, notas de prensa, discurso de sus directores y personal jerárquico, presupuesto quinquenal, etc.

También estos objetivos se explicitan en los cursos de formación a través del discurso de los instructores, pues ellos señalan con cierto énfasis no sólo las ventajas de la incorporación tecnológica en la empresa sino también como contribuye ésta al aumento de la productividad.

---

<sup>17)</sup> Subrayado nuestro

<sup>18)</sup> La última publicación de la revista fue realizada en diciembre de 1994

Los entrevistados ponen el acento en la faceta visible del proceso como ser el mejoramiento de la atención al cliente, la celeridad con que se atienden sus reclamaciones, la eliminación de filas para pagar la factura, la modernización, la simplificación de procedimientos administrativos, etc., son todos los elementos que los funcionarios destacan como logros del proceso.

## CAP IV) CONCLUSIONES

Hemos intentado a lo largo de las páginas que anteceden describir algún aspecto del proceso de cambio de gestión que viene encarando UTE desde hace una década y que se encuentra en etapa de rediseño.

Una vez concluidas las fases estipuladas para el PMG, se ha comenzado una nueva etapa "Rediseño del negocio UTE SIGLO XXI" que también tiene a FENOSA como consultora.

El objeto de este trabajo ha sido describir el proceso de interacción en el que los funcionarios de UTE se integran a la nueva concepción de la empresa.

Durante este proceso, los funcionarios habrían integrado no sólo los nuevos objetivos, sino que también habrían hecho suyos una serie de valores que hasta ese momento eran ajenos a la cultura de la empresa.

Suponíamos en nuestra hipótesis que los programas de capacitación habían jugado un papel fundamental en este proceso en el que los funcionarios de una empresa estatal integraban valores "extraños" a su anterior comportamiento funcional y que asimismo contribuía a que el modelo tuviera una base para su implantación y desarrollo.

Concluimos nuestra investigación señalando que el actual modelo de gestión que se aplica en UTE y los objetivos que este proceso ha definido, no sólo han sido asimilados por el conjunto de los funcionarios sino que también se encuentran en constante evolución.

El Proyecto de Mejora de Gestión ha concluido con su implantación y su ajuste contando con una cierta adhesión por parte del conjunto de funcionarios, incluso de aquellos que en principio lo rechazaban.

En la actual etapa del "negocio" se plantea la reingeniería de los procesos y se contempla la introducción de nuevas tecnologías para el manejo de la información, lo que podría llevar a una nueva modificación de las estructuras organizativas y normativas de las que el Proyecto de Ley de Marco Regulatorio es su herramienta principal.

El ex presidente del organismo Ing. Ruperto Long ha declarado que la UTE debería operar un marco de derecho privado, además, en los últimos encuentros de gestión realizados a nivel de la alta gerencia se evaluaron las ventajas y desventajas que implican el mantenimiento de la empresa en el ámbito estatal.

La conversión ideológica de los actores involucrados en el proceso ha sido necesaria para el buen resultado de la experiencia. Esta adaptación se ha dado de manera importante en los sectores gerenciales y profesionales, en el sindicato y en gran medida en el conjunto de los funcionarios ya que existen coincidencias en señalar la necesidad de un cambio en la gestión de la empresa que apuntara fundamentalmente a la eficiencia.

Hemos dicho que la conducta humana es estratégica y está dirigida al logro de objetivos personales de acuerdo a las restricciones del contexto de la que los objetivos de la organización forman parte, de esta forma los actores han dirigido sus estrategias a los efectos de optimizar sus posiciones.

En este sentido podemos hablar de integración de los miembros de la organización a sus objetivos y una resolución de las tensiones operada a través de una mayor formación - información sobre el proceso que se opera en la empresa.

Los actores presentan diferentes racionalidades que en general no tienen porqué coincidir con los objetivos de la organización, en esto intervienen factores como el poder, el prestigio, etc.

De alguna manera los miembros de una organización pueden aceptar los objetivos bien porque representen valores en sí, bien porque expresen su propio interés, también queda la posibilidad de rechazo, de disenso y conflicto en el seno de la organización que deberá ser resuelta por los mecanismos pertinentes.

Las reglamentaciones, estatutos, etc., no deben servir más que para limitar la libertad de los miembros, asegurando una regularidad que permita el cumplimiento de los roles que la organización le asigna a los individuos, esto supone colaboración, una participación mínima.

Queremos concluir este trabajo presentando una nueva interrogante sobre el proceso ya que entendemos que el mismo no representa una verdadera modernización productiva, al respecto

transcribimos un texto de G. Herrera:

"los contenidos de una modernización productiva deben comprender tres dimensiones básicas de la vida laboral: incrementos de la eficiencia productiva para asegurar un crecimiento económico sostenido; grados crecientes de justicia y equilibrio en las relaciones sociales, para asegurar que los frutos del crecimiento vayan en beneficio de todos; y preservación del medio ambiente..." (Guerra 1996 :17)

El punto de inflexión del modelo está en la segunda dimensión que entendemos en UTE no cuenta con la profundización debida.

A partir de las estrategias desarrolladas por los actores se ha logrado regular las relaciones sociales a través de la firma del Convenio Laboral del 22 de julio de 1993, lo que ha significado un paso importante en el área de las Relaciones Laborales al reglamentar varios aspectos de importancia.

En este Convenio se logra el reconocimiento de que todos los funcionarios de UTE permanecerán en la plantilla en base al principio de igualdad de oportunidades; la capacitación en la empresa será una actividad permanente y se realizará a través de un plan general de capacitación que abarcará incluso a los funcionarios de nivel gerencial.

En Uruguay, los programas de Calidad Total o Gestión Participativa han tenido una



aplicación parcial e incompleta, se ha tendido a cambiar aspectos parciales o puntuales dejando otros inalterados, sin lograr una articulación entre las distintas dimensiones de la empresa.

Generalmente se tiende a importar o imitar recomendaciones particulares o específicas de orden técnico que han sido aplicadas con éxito en los otros países, como el caso de la empresa FENOSA de España. Debe tenerse presente que estos modelos implican un sistema complejo en el que todos sus aspectos están relacionados.

También en UTE se presentan estas características que venimos señalando, se busca involucrar al trabajador en el proceso, y en ello, hemos visto, la capacitación ha jugado un importante papel, pero sin dudas el tema salarial es un punto de inflexión que muestra las características parciales que asumen los procesos de modernización productiva en el Uruguay.

La política salarial de UTE es un factor que en alguna medida pone en tela de juicio al proceso, al establecer una diferencia muy importante entre las percepciones salariales de los funcionarios en la empresa.

El sindicato estima que los gastos de personal (10.500 funcionarios) ascienden a U\$S 180.000.000 anuales; 9.300 funcionarios (86% del personal) representan el 60% del gasto, en tanto 1.500 funcionarios (14% del personal) representan el 40% del gasto.

Esta desigualdad va en contra de la segunda dimensión de la modernización productiva que exponíamos más arriba. Muchos funcionarios no alcanzan a cubrir media canasta básica e

intentan mejorar sus salarios no sólo a través de la realización de horas extra que lo atrapan al punto de no permitir el disfrute de su vida privada, sino que aceptan tareas que le implican menor gratificación social y menores posibilidades de trabajo creativo para incrementar su salario.

Hemos visto que no es posible cambiar las actitudes y los valores del conjunto de funcionarios mediante un simple adoctrinamiento o mediante estímulos económicos, sino que ello se logra atendiendo a las respectivas situaciones de trabajo.

Creemos que los logros del proceso se mantendrán y se podrá llegar a una auténtica modernización productiva en tanto la empresa aplique una política de Recursos Humanos que se interese en la evolución de la plantilla, en la satisfacción de sus necesidades, en el aumento de la productividad y en una justicia retributiva que premie el esfuerzo y no la posición que ocupan en la jerarquía de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

CANONICI, Aldo (comp).- Adiestramiento y formación del personal. Bilbao: Ed. Deusto. s.d

CROZIER, Michel.- El fenómeno Burocrático. 2 tomos. Buenos Aires: Ed. Amorrortu. 1994.

CROZIER, M. FRIEDBERG, E.- El actor y el sistema. Las restricciones a la acción colectiva. Méjico: Ed. Alianza s.d

DRUCKER Peter F.- La sociedad postcapitalista. Buenos Aires: Ed.Sudamericana. 1992.

DURKHEIM, Emilio.- Sociología de la educación. Buenos Aires: Ed. Schapire. s.d

ETZIONI, Amitai.- Organizaciones Modernas. sl. Unión Tipográfica Editorial. s.f.

FRIEDMANN, G. NAVILLE P.- Tratado de Sociología del Trabajo 2 tomos. México: Ed. FCE 1978 2da. Reimpresión.

GUERRA, Pablo.- Gestión Participativa y nuevas Relaciones Laborales en Empresas Uruguayas. Montevideo: FCU, 1996.

GIDDENS, Anthony.- Sociología. CAP. 15 El Trabajo y la vida económica. s.d

LAZARSELD, P y otros.- La sociología en las instituciones. Buenos Aires: Ed. Paidos, 1971.

MAYNTZ, Renate.- Sociología de la organización. Madrid: Ed.Alianza, 1987 (4ª reimpr. de la 1ª ed. 1972)

McCLELLAND, David.- La sociedad Ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico. Madrid: Ed. Guadarrama. s.d

REY, Gerardo.- El sindicato y los cambios de gestión en UTE. en Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay.Montevideo: Ed. CUI, 1995.

SOLARI, A, FRANCO R.- Las empresas Públicas en Uruguay. Ideología y Política.

Montevideo: Ed. FCU. 1993.

## REVISTAS Y OTRAS PUBLICACIONES

Ley Orgánica de UTE N° 15.031 del 4/7/80 y su reglamento.

Ley Nacional de Electricidad N° 14.694 del 1/9/77 y su reglamento.

Memoria anual de la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas. Años 1990 a 1994.

Resoluciones del Directorio de la Administración Nacional de Usinas y Revista Nexo.- División Recursos Humanos de UTE.Trasmisiones Eléctricas. Años 1990 a 1995.

Plan de Capacitación años 1995 y 1996

Boletín del CIPFUE año 1972.

Boletín VOZ del sindicato de funcionarios de UTE (AUTE)

Intervención de AUTE en la Comisión de Industria del Parlamento y Carta de AUTE al Directorio de la UTE (8/11/95).

Artículos sobre formación aparecidos en Revista de Unión Fenosa (mensual).

WISNER, A.- De la ergonomía a la antropotecnología. Sociología del Trabajo 17. Revista continental de empleo, trabajo y sociedad. Ed. Siglo XXI. 1993. pp. 3 a 71.

DÍAZ, J., BRALICH G, VOLONTÉ A.- "Con luz propia", El Observador Fin de Semana (Montevideo) 16 de setiembre de 1995.

ROLDÓS, E.- ¿Otro invierno sin estufas?, Brecha (Montevideo) 25 de mayo de 1990.

# ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Hipótesis.....	6
II BREVE RESEÑA DE UTE COMO EMPRESA PÚBLICA.....	8
1. UTE como Empresa Pública.....	8
1.1 La capacitación en UTE.....	12
1.2 Los programas de capacitación en UTE.....	14
III EL PMG Y LOS FUNCIONARIOS DE UTE.....	16
1. El actor como impulsor del cambio.....	16
1.1 Actores.....	18
1.2 El discurso de los actores.....	20
2. Las representaciones.....	22
3. Los cambios en la estructura de la empresa.....	25
4. Evolución de los objetivos de UTE.....	27
5. Los funcionarios de UTE y los objetivos de la empresa.....	29
5.1 Participación de los funcionarios en el proceso.....	30
5.2 Aportes de la capacitación sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa.....	32
IV CONCLUSIONES.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ÍNDICE.....	43