UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Tesis Licenciatura en Sociología

# Hacia la construcción de un modelo de competencias en el sector de servicios:
## el caso del Banco de Seguros del Estado

**Florencia Failache**

Tutor: Francisco Pucci

2005

# INDICE

Introducción 1

1. El Banco de Seguros del Estado. 3

1.1. Breve reseña histórica. 3

1.1.1 La ley de desmonopolización de los seguros. 4

2. Momento de crisis y redefiniciones. 5

2.1. Alternativas frente a la crisis del paradigma taylorista-fordista. 5

2.1.1. Una nueva lógica de acción. 7

2.2. Calificación y competencia. 9

2.2.1. Perspectivas de análisis sobre la calificación. 10

2.3. Hacia una competencia de servicio. 12

3. Problema de investigación. 15

4. Hipótesis de trabajo. 15

5. Objetivos. 16

5.1. Objetivo general.

5.1.1. Objetivos específicos. 16

6. Diseño de investigación. 17

7. Aspectos centrales de la reestructura organizacional. 20

7.1. Organización del trabajo. 21

7.1.1. Organigrama antes de 1997. 21

7.1.2. Un nuevo organigrama. 23

7.2. Estructura jerárquico-funcional. 24

7.3. Una nueva forma de concebir al cliente. 26

7.4. Nuevos espacios de atención al cliente. 28

7.5. Hacia una producción de servicio. 29

8. La capacitación en la organización. 33

8.1. El departamento de capacitación y su "inserción" en la organización. 33

8.1.1. Sectores de capacitación. 34

8.1.2. Áreas de capacitación. 35

8.1.3. Recursos Humanos. 35

8.2. Los cambios en la demanda de capacitación. 36

8.2.1. Destinatarios de la capacitación. 37

8.2.2. Cursos de capacitación. 39

9. Conclusiones. 44

10. Bibliografía. 48

# ANEXOS

1. Organigrama del B.S.E. hasta 1996

2. Organigrama del B.S.E. desde 1997

3. Capacitación al sector interno hasta 1996

4. Plan Anual de capacitación sector interno 1997

5. Plan Anual de capacitación sector interno 1998

6. Productos del BSE

7. Temática del curso de ejecutivos de cuenta

# INTRODUCCION

El abordar la temática de la educación y el trabajo en el plano de su interacción resulta relevante si pensamos como lo hace notar Gallart, que la enorme mayoría de las personas pasan una gran parte de sus vidas e invierten muchos de sus esfuerzos en el ámbito educativo y en el laboral. Ambas experiencias, que se relacionan mutuamente, influyen notablemente en sus destinos. (Gallart, 1989)

Grandes transformaciones vienen operándose hace décadas entorno al mundo del trabajo: nuevas formas de organización del proceso productivo, una nueva forma de organización del trabajo, la globalización de los mercados y los nuevos parámetros de competencia así como cambios tecnológicos sustanciales han provocado épocas de crisis y redefiniciones.

Esta nueva realidad, ha significado para las empresas uruguayas tanto públicas como privadas, de una u otra manera, un motivo de revisión tanto de su situación como de su capacidad para articular estos cambios de forma de enfrentar los nuevos desafíos y de responder a las demandas de un nuevo contexto competitivo.

Por otra parte, y en la búsqueda por generar espacios propicios para el desarrollo de los individuos, y herramientas educativas eficaces para enfrentar los nuevos desafíos, es que se inscribe el tema de la formación y capacitación de los recursos humanos como central. En un mundo dinámico y cambiante, con el riesgo permanente de la obsolescencia del conocimiento, es que la inversión en el factor humano pasa a considerarse esencial, elevándolo como eje de las estrategias de crecimiento y desarrollo.

Paralelamente a los cambios antes citados, el Estado también presenta un proceso de reformas por el cual se replantean sus competencias, su ámbito de intervención y su gestión en torno a la economía y el mercado.

A partir de la década del 90' se plantea con fuerza en la región - y el Uruguay no escapa a esto - la temática de la conveniencia o no de la privatización de las empresas estatales, de la reducción en los ámbitos "empresariales" del Estado en favor del sector privado. Esto se sustenta en un modelo neoliberal según el cual sería posible un desarrollo más "fluido" del mercado y con ello el crecimiento y desarrollo económico en los países. En esta línea también se plantean como ejes en cuanto al rol del Estado la temática de las desregulaciones, flexibilizaciones y reformas tendientes todas a una disminución del papel estatal en el ámbito económico y social. Si bien en Uruguay muchas propuestas, sobre todo en lo referente a la privatización de las empresas del estado han tenido el freno de la

propia ciudadanía, resulta claro que sí se implementaron transformaciones estructurales como la reforma de la seguridad social, la reforma de la educación y la reforma del estado.

En este contexto, el presente trabajo intenta, desde una perspectiva sociológica, la aproximación a la problemática de la capacitación y formación de los recursos humanos en una empresa pública uruguaya, y a su relación con el desarrollo de una nueva estrategia de productividad y competitividad por parte de la empresa.
Este acercamiento se realiza a partir de un estudio de caso acerca del departamento de capacitación del Banco de Seguros del Estado dentro del proceso de reestructura organizacional que comienza dicha institución, a partir de la desmonopolización de los seguros en el Uruguay y la consecuente entrada del banco en el mercado de la competencia.

Probablemente uno de los aspectos que genero nuestro interés en el abordaje de la temática de la capacitación en relación con el mundo del trabajo, y en particular en el caso del Banco de Seguros del Estado, haya sido la percepción de que en sus recursos humanos se encontraba una de las claves para desarrollar un proceso de reconversión como el que el banco comenzó cuando se enfrento al mercado de la competencia.
Consideramos por otra parte relevante el poder acercarnos a la realidad del sector público en la medida en que se constituye como mayoritario en términos de participación económica y también en la medida que existen pocos estudios sobre el mismo.
Asimismo, el indagar en el sector de servicios constituye otra de las facetas de interés para nosotros, ya que como señalan Supervielle y Quiñones, frente al arquetipo del trabajo industrial dominante durante el modelo taylorista-fordista, "...actualmente es más importante la imagen de un trabajador de servicios como arquetipo del trabajo en las sociedades capitalistas" (Supervielle, Quiñones, 2000)

# 1. EL BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

## 1.1. Breve reseña histórica

El 26 de abril de 1911, el gobierno uruguayo presenta un proyecto de ley que proponía la creación de un "Banco de Seguros del Estado" con el fin de limitar la salida de divisas al exterior, fruto de las ganancias de las sociedades extranjeras de seguros que operaban en el país.

Hasta este momento, el negocio de los seguros era explotado por unas pocas empresas nacionales y por un gran número de empresas extranjeras en su mayoría subsidiarias de grandes firmas inglesas.

El incipiente desarrollo del país determinaba cada vez más un incremento de estas actividades. En el cuatrienio 1907-1910 se habían realizado seguros por un monto superior a los 140 millones de pesos cobrando primas a los asegurados que sobrepasaban el millón de pesos anuales, lo que demostraba la enorme importancia de los capitales que se manejaban.

Además estas compañías no comprometían generalmente ningún capital en el país lo que significaba un importante drenaje de divisas hacia el exterior.

Así, bajo el pensamiento batllista, según el cual sólo el Estado que no buscaba ganancia y que tenía la obligación de cumplir con una finalidad social, podía hacerse cargo de este rubro, se crea en el año 1911 el Banco de Seguros del Estado por la ley del 27 de diciembre de ese mismo año.

Por esta ley se le otorga al BSE el monopolio de ciertos seguros (vida, accidentes de trabajo e incendio) y se lo faculta para competir con la actividad privada en otras modalidades de seguros (marítimos, por ejemplo).

A su vez se prohíbe la instalación de nuevas empresas de seguros en el país. La ley del 19 de julio de 1926 vino a establecer que el BSE tendría el monopolio del contrato de seguros cubriendo todos los riesgos.

Con respecto a la dirección, la ley de creación establecía un directorio compuesto de siete miembros con una capacidad de administración muy amplia.

La ley 14173 de 1974, estableció que el directorio estaría compuesto por tres miembros, lo cual se mantiene al día de hoy.

Como el resto de las empresas del Estado y entes autónomos, la designación de la integración del directorio, tiene claras connotaciones políticas en la medida que se

constituyen en espacios claves de poder para los gobiernos de turno. Por tanto estas designaciones generalmente se encuentran asociados a criterios políticos y no técnicos, lo cual tiene ciertas particularidades, sobre todo a la luz de los cambios que algunas de las empresas públicas, entre ellas el Banco de Seguros, vienen procesando.

Esta situación de alguna manera genera una relevancia mayor de los ámbitos gerenciales, en tanto espacios más técnicos, y en particular en el caso del banco, ya que al comienzo de la reestructura se contrata un gerente externo a la organización.

## 1.2. La ley de desmonopolización de los seguros

El Uruguay es un país que se ha caracterizado por la constitución, desde comienzos de siglo XX de un importante sector de empresas estatales, amparado en un cierto consenso en torno a la conveniencia y legitimidad de que el Estado cumpliera funciones empresariales.

En los últimos años sin embargo, comenzó a gestarse como se mencionó anteriormente, la idea del "redimensionamiento" del Estado, lo cual significaba que debía reducirse su tamaño y liberar campos para la actividad privada.

Es en este camino en el cual encontramos como objetivos vitales de los gobiernos de los últimos años la implementación de transformaciones estructurales como lo son la reforma de la seguridad social, la reforma de la educación y la reforma del Estado, aprobada esta última por el Parlamento en 1995.

En esta línea se sanciona la ley 16426 del 10 de octubre de 1993 por la cual "apruébese la desmonopolización del Banco de Seguros del Estado y declárese libre la elección de las empresas aseguradoras para la celebración de contratos de seguros sobre todos los riesgos."

A partir del 15 de mayo de 1994 entra en vigencia esta ley, por la que se termina con el carácter monopólico del BSE en el rubro el cual detentaba desde 1911, ya que se derogan todas las disposiciones que establecen monopolios de contratos de seguros a favor del Estado y ejercidos por el BSE. Cabe mencionar que se exceptúan los contratos de seguros que celebren las personas públicas estatales y los relativos a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, los que solo podrán celebrarse con el BSE.

Se inicia a partir de este momento un régimen de libre competencia en el mercado asegurador nacional.

## 2. MOMENTO DE CRISIS Y REDEFINICIONES

### 2.1. Alternativas frente a la crisis del paradigma taylorista-fordista.

No caben dudas que sobre el sistema productivo y el sistema educativo se han escrito ya muchas páginas, producto quizás de la propia complejidad que contienen y quizás producto del no consenso en torno a ellos, no sólo en cuanto a su abordaje, sino en cuanto a las distintas formas que esta relación adopta,

En principio, sí parece haber acuerdo que desde la década de los setenta aproximadamente, el paradigma que dominaba la esfera productiva, el modelo a partir del cual se configuraba la organización del trabajo y según el cual también el sistema educativo y la calificación eran "entendidos", comienza a transitar un camino de crisis y redefiniciones.

Más allá de las discusiones de corte epistemológico en torno a la noción de paradigma y de su alcance, creemos que resulta clara su pertinencia en el abordaje y análisis de la realidad social si pensamos en los paradigmas como los filtros que determinan nuestra visión del mundo.

Esta "lente" permite abordar en cada momento histórico, la dinámica social, económica y tecnológica que atraviesa la sociedad, y da al investigador una referencia analítica en su intento por construir conocimiento sobre esa misma sociedad y sobre los cambios que en ella se procesan.

Ahora bien, retomando la idea de crisis en torno a lo que pareció ser el modelo dominante hasta principios de los ochenta, es decir el paradigma taylorista-fordista, nos interesa en esta instancia, delinear tan solo algunos de los aspectos que lo sustentaron. Esto nos posibilitará una mayor comprensión de los cambios que le sucedieron, y nos permitirá abordar nuestro objeto de estudio en este contexto de redefiniciones.

En primera instancia, el modelo fordista-taylorista supuso una lógica de la productividad basada en una estandarización de las operaciones de producción y de los productos, lo cual se asocia a lo que fue la base del crecimiento capitalista de la segunda post-guerra, es decir, la producción industrial en masa. Un amplio mercado demandante de productos masivos aunado a una etapa de fuertes inversiones fue el contexto económico determinante para este tipo de desarrollo industrial.

En particular, el taylorismo propuso desde fines del siglo XIX, dentro de una corriente racionalista, una nueva forma de concebir el trabajo: como ciencia.

Esto es, propone la utilización de métodos científicos para analizar el trabajo; su "descomposición" en operaciones, *el estudio de la combinación de esas operaciones* con los movimientos mecánicos en cada puesto de trabajo, para llegar a la *prescripción* de ciertas secuencias operativas al obrero, que deberá respetarlas estrictamente, en la medida que constituyen la mejor manera de hacer la tarea, *the best one way*.

Esto significó la base de una nueva organización del trabajo en las fabricas y marcó un nuevo tipo de relaciones entre obreros y empresarios que se podría resumir en que "... los obreros abandonan su poder sobre la organización del trabajo por una garantía salarial". (Zarifian, 1993)

Asociado a esto, uno de los aspectos que nos interesa destacar en esta instancia y que retomaremos, refiere a que se instaura un tipo de división del trabajo que separa claramente la concepción del trabajo y la ejecución del trabajo.

El trabajo se define y "prescribe" ahora desde las oficinas de métodos que estudian los tiempos y velocidades del trabajo obrero, en busca de la mayor productividad. Ya no es el obrero quien define sus actos de trabajo sino que pasa a ser el "ejecutor especialista" de la tarea en su puesto.

Esto supuso también consecuencias en el sistema educativo; el saber hacer obrero ya no se transmite en los talleres, ya no se transmite en forma directa. Pasa a ser el ámbito de la enseñanza técnica el lugar donde se genera una instrucción sistematizada de esos saberes prescriptos.

Ahora bien, "es justamente todo este conjunto de principios claves, orientadores de la teoría y en gran parte de la practica empresarial, insertados en los contenidos del sistema de educación y formación profesional, lo que parece haber perdido fuerza paradigmática a partir de los años 70". (Leite, 1996)

Numerosos estudios detectan a partir de estos años una serie de cambios en la organización industrial que terminan por delinear la crisis del antiguo paradigma y dejan abierto el camino de explorar las posibles salidas o alternativas, que en principio no parecen ir en una sola dirección.

Dentro de estos cambios Leite resalta: el agotamiento del modelo de producción rígido, asociado a sistemas de carácter cerrado; la aparición de nuevas formas de organización de la producción mucho más flexibles, muchas de ellas sobre la base de innovaciones tecnológicas y microelectrónicas, y por ultimo las demandas, como consecuencia de estos cambios, de nuevas calificaciones del trabajador.

### 2.1.1. Una nueva lógica de acción

Dentro de la revisión de las posibles alternativas frente a la crisis del antiguo paradigma, podemos ver aquella que "procura rescatar el papel de la acción en la organización productiva, con énfasis en dos nuevos fundamentos de la eficiencia y la productividad: la gestión de los "eventos" y la comunicación." (Leite, 1996).
Desde esta perspectiva, "cada organización buscara una "salida" donde se combinen de forma diferente estos aspectos, con la certera advertencia de que el cambio en el campo de la gestión y de la organización es incomparablemente mas lento e incomparablemente más difícil que el de las tecnologías de producción". (Zarifian, 1993)

En primera instancia, Veltz y Zarifian señalan que todo proceso productivo puede analizarse en base a tres modelos: el modelo de operación, el modelo de cooperación y el modelo de innovación.
En el taylorismo, el modelo de la operación esta previamente definido por operaciones objetivadas que tienen una secuencia estable y determinada en el tiempo y en espacio.
Con respecto al modelo de cooperación, este aparece estructurado por el modelo de operación, a través de la concatenación de tareas preestablecidas, que asocia el logro de eficiencia global a partir de la individual.
Por ultimo, el modelo de innovación puede aparecer o no en el sistema taylorista, y cuando lo hace, aparece localizado en aquellas tareas que están centradas en la concepción. En términos del taylorismo, es posible ver la innovación como un "desvío", dentro de un sistema que prioriza la estabilidad y la regularidad.

En las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) en cambio, el modelo de operación aparece ligado a *eventos o acontecimientos* que hay que resolver. Así, el trabajo no esta prefigurado y se constituye como variable dentro de un sistema abierto. Por otra parte no tiene una clara localización en el tiempo y en el espacio como en el taylorismo.
En relación al modelo de cooperación, este no se deduce necesariamente del de operación y va a pasar por la coordinación entre las diferentes tareas y por la coordinación de las diferentes competencias entre los trabajadores, lo que además se traduce en la necesidad de una mayor adaptabilidad.

Por otro lado, la innovación aparece como un elemento constitutivo, permanente de la organización, de hecho la base de la innovación pasa a estar en la misma estructura organizativa.

Ahora bien, para que este nuevo modelo funcione bien, la capacidad esencial del sistema va a ser la comunicación intersubjetiva entre los componentes, la cual supone tres registros: el cognitivo, el normativo y el expresivo.

El primero se encuentra ligado a las competencias y al conocimiento; se trata de lograr articular diferentes competencias técnicas para lograr un producto.

El registro normativo, tiene que ver con todas las "reglas" que hacen al funcionamiento del sistema, de cooperación, de autoridad y de organización, sean estas formales o no.

Por ultimo, el registro expresivo gira fundamentalmente en torno a las motivaciones, en la medida que se entiende que la productividad está afectada por las relaciones interpersonales entre los miembros y que los individuos tienen necesidades que no solo pasan por el aspecto económico. En definitiva, se integran elementos de corte psicosocial que no estaban presentes en el modelo taylorista.

En síntesis, es posible ver una clara tendencia de apertura y complejidad no sólo de las funciones, sino también de las tareas, las cuales ya no tienen ni las mismas bases, ni los mismos contenidos que en el modelo taylorista. Esto tal como lo plantea Zarifian, se refleja en una demanda de nuevas competencias y nuevas capacidades al trabajador que permitan dar sentido y contenido a esta nueva estructura.

En este sentido es que nos interesa indagar en el caso del Banco de Seguros del Estado. Allí, uno de los aspectos claves para que la reestructura organizacional comenzara a procesarse fue la "recalificación" de los funcionarios, orientada fundamentalmente bajo la noción del "cliente" como eje de la organización. Como analizaremos más adelante, fue necesaria además, la movilización de nuevas competencias por parte de los trabajadores lo que en un contexto de alta antigüedad de los mismos y de considerarse con "gran experiencia en el ámbito", resulta en un mix por demás clave en esta investigación.

## 2.2. Calificación y competencia

Es entonces a partir del planteo de toda una nueva forma de concebir el trabajo y la producción, que se pone en el centro del debate el concepto de *competencia,* frente al concepto de *calificación.*

La pregunta que sin duda se plantea es: ¿cuál es el gran salto "cualitativo" que se procesó desde la calificación a la competencia?, o más bien ¿qué es lo que le estamos pidiendo a los trabajadores en este contexto, qué competencias y para qué?

Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación / formación. Es una especie de "activo" con que las personas cuentan y que los utilizan para desempeñar determinados puestos.

La competencia, por su parte, se refiere solo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. (Mertens, 1996).

De esta forma, la calificación se proyecta en el desempeño del puesto, en saber cumplir con normas de conocimiento y habilidad, cuando la competencia se proyecta en el resultado que debe cumplir la persona ligada al puesto: conocimientos y habilidades que aseguren un producto deseado.

El pensar en la calificación en relación con el puesto de trabajo, lleva a que el concepto de *tarea* resulte claro en su definición. Bajo esta perspectiva para conocer el nivel de calificación necesario para un puesto, se debería tener como punto de referencia el realizar un racconto o inventario de las tareas asociadas a ese puesto. Bajo el concepto de competencia en cambio el concepto central parece ser el *objetivo* que tiene la organización. A partir de allí, en una suerte de camino inverso que en el caso de la calificación, se verán las tareas requeridas y por consiguiente los conocimientos asociados al cumplimiento de ese objetivo.

En otros términos, Mertens señala que un modelo de competencias permitiría vincular la educación y la formación con el mundo del trabajo, de forma de generar alternativas más "pertinentes" a la hora de pensar en la educación y la formación de los individuos para la sociedad y el mercado laboral actual y esto en el sentido de que la competencia básica estaría en la capacidad de aprender o lo que es lo mismo en una mayor adaptabilidad.

### 2.2.1 Perspectivas de análisis sobre la calificación

Nos interesa en este caso, realizar una breve síntesis de aquellos enfoques que han cortado el análisis de la calificación en relación al trabajo.

1) La perspectiva del análisis ocupacional (60) define calificación como capital humano, movilizado por el trabajador en el proceso de trabajo, que incluye habilidades y conocimientos prácticos y teóricos, adquiridos formal o informalmente. El concepto central de análisis de esta perspectiva es la descomposición del puesto de trabajo en tareas. Como uno de los problemas aparecen los indicadores de calificación: tiempo de formación y de reflexión (entendido como componente intelectual) del trabajo.
2) Los estudios de los procesos de trabajo (70) definen la calificación en dos sentidos: como saber y como autonomía del trabajador. Centra su foco en el proceso de "descalificación" y en los cambios degradantes o alienantes del trabajo como consecuencia de la propia evolución de la división capitalista del trabajo en la sociedad moderna. Fundamentalmente visualiza la tecnología como condicionante de las relaciones de producción.

   Polarización de las calificaciones / Una de las criticas es la de tener un enfoque conservador de la calificación, fundado en un modelo de producción artesanal y el contar como indicador a la "autonomía" del trabajador
3) El enfoque de la calificación como competencia, propone una construcción social de competencias y propone una visión de la calificación como relación social.

   Se rechazan la visión de un proceso calificación/ descalificación, asociado al determinismo tecnológico o a la lógica del capital.

Por ultimo aparece una visión propuesta por Zarifian, en directa relación con la propuesta alternativa de análisis del proceso productivo que desarrollamos, que encuentra también en los eventos y en la comunicación, ambos en un sentido amplio, la base de la competencia.

Así, la competencia más que como un acopio de saberes (saber hacer y saber ser) aplicables al trabajo, se define por la capacidad de dominio o conducción de situaciones imprevistas y el reconocimiento por los demás de esa capacidad.

Un aspecto importante es que en este enfoque trabajo y calificación dependen de la naturaleza de la organización; dando lugar a una distinción entre dos tipos de organizaciones: la organización "calificante" y la organización "calificada".

Las organizaciones calificantes serian aquellas orientadas hacia acciones no totalmente previsibles; requieren una continua adquisición de conocimientos profesionales y experiencia. En este tipo de organizaciones la modernización no se reduce a un proyecto que tiene comienzo, desarrollo y fin, sino que constituye un proceso de mejora continua.

Por su parte las organizaciones calificadas serian aquellas en proceso de modernización que adoptan equipos sofisticados y nuevas técnicas de gestión, bajo una orientación sistémica. Se encuentran un paso atrás de organización que valorizan el aprendizaje y el desarrollo de la competencia profesional como proyecto de mejora permanente.

Probablemente la distinción mayor entre estos dos tipos de organizaciones resida en que en la "calificada", la actividad esta definida en torno a una "serie de operaciones", lo que de hecho es la base de la lógica taylorista.

Esto significa que la idea de calificación se encuentra asociada al dominio y ejecución de las operaciones y tareas prescritas; por tanto la idea de calificación se asocia como propia de la organización y del puesto de trabajo.

En cambio la base de la organización "calificante", reside en ver la actividad como una "serie de acontecimientos o eventos", lo cual supone el desarrollo por parte de los trabajadores de nuevas competencias: "...es necesario que el trabajador active o movilice todo un background de conocimientos, tácitos o formales, que lo habiliten para hacer diagnósticos, proponer soluciones y tomar medidas en una cadena de decisiones cada vez mas corta."(Leite, 1996)

Por otra parte se integra en este análisis la noción de comunicación como central para que el proceso funcione. Y esto porque la capacidad de actuar ante eventos depende fundamentalmente de la información y de la cooperación.

En síntesis, bajo esta propuesta, trabajo y calificación dependen de la naturaleza de la organización, la cual puede seguir o combinar diferentes trayectorias de manera única considerando también los procesos locales.

En este sentido Mertens, refiere a la necesidad por parte de las empresas de generar ventajas competitivas a la luz de un mercado global que exige cada vez mas en términos de calidad de los productos y servicios, sin perder de vista los bajos precios.

A partir de esto, surge otra forma de pensar en la construcción de ventajas competitivas, y esto es en términos de una "*arquitectura de la organización*". Este concepto nos permite acercarnos a la empresa en términos "dinámicos", es decir verla como una organización

conformada por una red de relaciones tanto internas como externas, con el medio, que se va construyendo y tejiendo, y por la cual en definitiva se define como organización.
Más aún lo hace en forma "distintiva" y es lo que le imprime el carácter único y flexible de cada empresa. En este sentido, "....las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner mas atención en (...):aspectos tecnológicos únicos, bases de conocimiento, formación y capacitación, experiencia, capacidades de innovación, (...), deberán poner énfasis en las *competencias claves* de la organización."(Mertens, 1996)

## 2.3. Hacia una competencia de servicio

El Banco de Seguros del Estado se inscribe en el mercado como una empresa dentro del sector de servicios, orientada fundamentalmente a la producción de servicio.
Entendemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."
Esto significa que es el servicio el objeto central de la organización; la empresa entonces está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.
Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:
-Intangibilidad: no se pueden ver, gustar, sentir, oír u oler, siendo esta la característica definitiva que distingue productos de servicios.
-Inseparabilidad: no es posible separar el servicio de la persona que lo presta; su venta, producción y consumo se dan por lo general de manera simultánea
-Heterogeneidad: un mismo servicio, en la misma empresa, puede ser bien o mal proporcionado, según la persona que lo presta y el momento en que esto ocurre.
Esto hace que sea difícil lograr "estandarización" de producción en los servicios.
-Perecibilidad: no se pueden almacenar, se consumen en su misma producción.

A partir de considerar en el sector de servicios y en el sector industrial, evoluciones convergentes P. Zarifian se refiere al concepto de *producción industrial de servicio*. Para definirlo, primero debemos considerar la *producción de servicio*, la cual se entiende como el "...proceso que desemboca en la transformación de las condiciones de existencia de un individuo o de un grupo de individuos".

El seguro, se inscribe en una lógica de producción de servicio, desde su definición misma, ya que se sitúa dentro de aquellas actividades que actúan sobre las condiciones de vida o uso del destinatario en tanto aporta y esa es su razón histórica de ser, medidas conducentes a evitar o por lo menos a atenuar las consecuencias de la enorme diversidad de riesgos a los que se está expuesto, transformando así las condiciones de existencia de la persona o el grupo afectado.

A partir entonces de definir la producción de servicio, Zarifian entiende por producción industrial de servicio a "...una producción que incorpora, en sus tecnologías, en su organización social, en sus objetivos de eficiencia, principios semejantes a los que se desarrollaron en la industria, aplicándolos, modificando y adaptándolos, a la producción de servicio." (Zarifian, 1999)

La reflexión que Zarifian nos propondría entonces es la de "encontrar" y "combinar" dos grandes lógicas: la lógica industrial neo-fordista y la lógica de servicio.

Este último concepto está basado en que "... el servicio no es sólo el punto en el que desemboca la producción. Es también su punto de partida, lo que justifica su existencia y el punto a partir del cual se puede evaluar el desempeño (performance) de una empresa". (Zarifian, 1999)

Para intentar comprender el concepto de producción industrial de servicio, y a los efectos de este trabajo, queremos traer uno de los ejemplos que Zarifian propone. Este refiere al problema de la "venta versus la prestación de servicio". El acto de venta, enmarcado en una lógica industrial neo fordista, se considera en sí y en forma aislada; el objetivo es vender el máximo de mercaderías y el criterio de cantidad es más fuerte que cualquier otro.

Ahora bien, según el autor dentro de una lógica de servicio el acto de venta no es en realidad sino el principio de la instauración de una relación de servicio con el cliente-usuario.

En el sector de los servicios es claro que el acto de venta sólo inicia la prestación de un servicio, y que la evaluación de la satisfacción de este servicio se hará durante toda la duración de esta prestación.

Y cuando se actúa en el sector de la competencia con las demás empresas, esta relación no es para nada automática: el cliente puede, en cualquier momento, decidir rescindir su contrato y abonarse a otra empresa.

Una de las soluciones que propone Zarifian en aras de lograr en una empresa asimilar la idea del acto de venta tal y como él lo plantea, consiste en "... ampliar la superficie de actividades de cada agente, confiándole a la vez la venta, la información y el consejo a la clientela". Pero, advierte que esta ampliación necesita de competencias profesionales más amplias y profundas que las de un vendedor.

Esto nos conecta con uno de los conceptos centrales que nos interesa traer a este trabajo y que es la noción de *competencia de servicio*, la cual se entiende sobre todo como una apertura y una transformación interna de los oficios ya existentes.

En palabras del autor, "no se trata de pedirle a un empleado del sector comercial que deje de serlo, *sino que lo sea, pero de otra manera.*" Esta otra manera, consiste en desarrollar la capacidad que tenga un empleado de preguntarse y saber acerca de cómo tal o cual producto o servicio beneficiará útilmente a los destinatarios o clientes.

Para poder desarrollar esta competencia de servicio, resulta fundamental que el empleado pueda conocer aunque sea mínimamente los problemas, necesidades y modos de vida de los clientes, es decir que el cliente no sea un ser abstracto.

Según el autor, cada vez es más la importancia otorgada dentro de la noción de servicio al papel de los usuarios; el transmitir a los trabajadores la dimensión de la aproximarse a las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas, se constituye en cierta forma, como la clave para el éxito de las empresas.

De esta forma, la lógica de servicio sólo tiene sentido cuando:

- el acto de venta sólo es considerado como integrado al establecimiento y al seguimiento de una relación de servicio, de modo que el "vendedor" será en realidad definido como un "prestatario de servicio".
- Los clientes están, a su vez, integrados en una red relacional permanente en el cual se les da la posibilidad de desempeñar un papel activo, pudiendo entrar en contacto con la agencia en cualquier momento cuando surge un problema, o hacer propuestas de mejoras y de personalización del servicio prestado.

## 3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Como citamos en la introducción de este trabajo, en la actualidad la imagen de un trabajador de servicios se presenta como preponderante frente a aquella que refiere al trabajador industrial. "Y esta diferenciación es sustantiva, ya que la visión de trabajador de servicios incorpora casi por definición las ideas de *cliente* y de *calidad de servicio* como elementos constitutivos de las relaciones que los individuos establecen en el acto de trabajo." (Supervielle, Quiñones, 2000)

La pregunta que nos genera esta reflexión, y que cruza toda nuestra investigación, refiere a lo que sucede cuando estos "elementos" no son constitutivos en la visión del trabajador y deben ser "construidos", creados por parte de la organización, en una suerte de proceso de "resocialización del trabajador".
En esta dirección es que consideramos que la capacitación resulta clave, y se acerca a alguno de los aspectos que delineamos como propios del concepto de competencia. Porque se trata de capacitar para una forma nueva de pensar la organización, porque se trata de incorporar nuevos contenidos al acto de trabajo, que se redefine y se redimensiona.

## 4. HIPOTESIS DE TRABAJO

i) Consideramos que la construcción de los conceptos de "cliente" y de "calidad de servicio" en la visión de los trabajadores del Banco de Seguros se apoyó prioritariamente en el desarrollo del proceso de capacitación iniciado en el banco a partir del año 1997.

ii) Estimamos que el diseño de la capacitación del Banco de Seguros, a partir del proceso de reestructura, se construye en base a algunos de los conceptos propios de un modelo de competencias.

iii) Por otra parte, definimos un acercamiento al proceso de reestructura organizacional del Banco de Seguros del Estado a través de tres conceptos centrales. En primer término sostenemos que se produjo un cambio en la concepción del servicio que se brindaba en relación al que se pretende brindar. A su vez consideramos que este nuevo concepto de servicio encuentra, en el cambio en la relación cliente-banco y en un cambio en la organización del trabajo, las dimensiones claves que lo sustentan.

# 5. OBJETIVOS

## 5.1. Objetivo general

Esta investigación se plantea en primera instancia, dar cuenta y analizar la actividad de capacitación desarrollada en el Departamento de Capacitación del Banco de Seguros del Estado, antes y después del comienzo del proceso de reestructura en la Institución. El énfasis estará en delinear aquellos aspectos del diseño de la capacitación que reconozcamos como propios de un modelo de competencias.

Asimismo, se intentará dar cuenta de alguno de los aspectos considerados centrales en el proceso de reestructura organizacional llevado adelante en el Banco de Seguros del Estado a partir de la incorporación de la Institución en una lógica de competencia.

## 5.2. Objetivos específicos

- Describir y comparar los organigramas del banco, antes de la reestructura y con posterioridad a ella.
- Delinear las características más sustantivas del rol del cliente en la nueva estructura de la organización.
- Describir los cambios que se hayan producido en las formas de atención al cliente con posterioridad a la reestructura.
- Describir el esquema general de capacitación vigente en el banco hasta el año 1996 inclusive, y el esquema de capacitación a partir del año 1997. Compararlos.

# 6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se trabajó sobre la base de dos universos de análisis; por un lado el Departamento de Capacitación del BSE y por el otro la documentación referida a capacitación y a la estructura y organización del Banco de Seguros.

En relación con el Departamento, éste cuenta con siete funcionarios de los cuales dos, realizan tareas que no tendrían relación directa con la información que pretendíamos relevar (portero y un diseñador gráfico); y dos más ingresaron al departamento con posterioridad al año 97, el cual tomamos como referencia temporal de cambio en esta investigación. Nos restan tres funcionarios que fue a los cuales se acudió al momento de realizar las entrevistas.

En cuanto a los documentos examinados referentes a la estructura y a los cursos de capacitación, se trabajó fundamentalmente con los Planes Anuales de Capacitación de los años 1997 y 1998 y con una publicación interna del Departamento de Capacitación del año 1994. En relación con los documentos referentes al BSE en forma más general se trabajó principalmente con: dos publicaciones internas del BSE, llamadas "Intercambio" donde se hace referencia a cambios en la estructura organizativa del BSE, ambas de 1998, una publicación especial del año 2001 en ocasión de los 90 años del BSE de donde se desprenden todos los productos que el banco brinda en la actualidad, así como aspectos sobre la historia de la institución y por último artículos diferentes de los "conocidos" almanaques anuales del BSE.
También se analizaron documentos en referencia a los objetivos y principios del Departamento y de su organización.

Por otra parte, consideramos pertinente la elección de una estrategia metodológica de tipo cualitativo y dentro de ésta la utilización de dos tipos de técnicas, las cuales intentamos combinar para una mayor comprensión del problema planteado. Estas son: la entrevista y el análisis de contenido de datos secundarios que, en este caso refieren a la documentación en torno, tanto a los programas de capacitación como a la estructura en general del Banco de Seguros.

Con relación a los cursos de capacitación, cabe aclarar que a los efectos de la presente investigación se examinaron aquellos que hacen directa referencia a la capacitación que se realiza en forma íntegra en el Departamento de Capacitación y que se brinda a los funcionarios del banco; es decir lo que sería el sector interno y la capacitación a nivel interno también.

Queda excluida de este trabajo entonces, la capacitación enfocada al sector externo, es decir a los corredores y agentes, y por otra parte aquella que se realiza fuera del banco. Realizamos esta opción porque, si bien consideramos de importancia ambos aspectos, no contábamos con la documentación suficiente como para analizarlos y a su vez recoger la información por medio de entrevistas hubiera demandado cierto tiempo y recursos con los cuales no contamos en esta instancia de investigación.

Con respecto a las entrevistas, se consideró pertinente el tipo de entrevista semiestructurada porque ésta permite contar con temas-guía en común para orientar al entrevistado hacia la información que queremos obtener y al mismo tiempo favorecer que el entrevistado elabore su propio discurso. Así se realizaron en primera instancia dos entrevistas a capacitadores del Departamento y dos entrevistas a la directora del Departamento de Capacitación.

En lo que refiere a las entrevistas con los dos capacitadores, cabe mencionar que ambos son formados en el seno del departamento y vienen desarrollando actividades en el mismo desde antes del año 1997, por lo cual nos pareció importante entrevistarlos para lograr un discurso acerca de la percepción del cambio en la institución en general, así como los cambios que se hubieren producido en la interna del departamento en los últimos años. Por tanto las pautas temáticas que se utilizaron fueron las mismas y estuvieron orientadas al recupero de la información en el sentido mencionado.

Nos importa dejar expresada nuestra intención de realizar entrevistas a nivel de los funcionarios del Banco, fundamentalmente a aquellos involucrados en las nuevas áreas creadas. Lamentablemente esto resultó imposible por problemas de accesibilidad de parte del banco.

Por último queremos hacer referencia al tiempo y al espacio donde ésta investigación se desarrolla. En primer lugar, es importante señalar que si bien el Banco de Seguros del Estado opera en todo el país, solamente se trabajó en Montevideo en virtud de que el departamento de Capacitación funciona en esta ciudad, en un anexo de la Casa Central.

Con respecto al tiempo, es el eje de esta investigación analizar el rol del Departamento de Capacitación dentro del proceso de reestructura organizacional, el cual claramente plantea un cambio. Por tanto y como todo cambio, supone un antes y un después. Es por eso que delimitamos esos dos momentos, ese antes y después en el año 1997. El motivo fundamental es que a partir de entrevistas exploratorias llegamos a la conclusión de que, si bien la ley de desmonopolización del BSE refiere a octubre de 1994, es a partir del año 1997 que se comienzan a visualizar y procesar diferentes cambios en la institución en la línea que se plantea esta investigación.

# 7. ASPECTOS CENTRALES DE LA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como vimos en el primer capítulo, el punto de inflexión que generó en el Banco la necesidad de rever la situación general de la Institución y su capacidad de adaptarse a una nueva coyuntura, lo fue la sanción de la ley de desmonopolización de los seguros.

A partir de este momento el Banco comienza un proceso de cambio, orientado hacia la elaboración de un nuevo plan estratégico que le permitiera competir en el mercado, adaptando una estructura propia de un gran ente estatal, como lo es el Banco de Seguros del Estado.

En este sentido, cabe mencionar que en la actualidad el banco cuenta con 2100 funcionarios aproximadamente, teniendo en cuenta todas las sucursales del país. Dos datos que consideramos relevantes con respecto a esta población, son por un lado el promedio de años de trabajo, el cual oscila entre los 15 y los 20 y por otro lado, el promedio de edad de estos funcionarios, que se ubicaría en los 45 años.

Es decir que si hiciéramos una fotografía de la situación de la organización nos encontramos con: una situación monopólica de actividad por más de ochenta años, un alto promedio de antigüedad de los funcionarios, así como un alto promedio de edad de los mismos.

Es a partir de esta base que se comienza a plantear para nosotros el interés por abordar una organización en la cual consideramos, que para sus trabajadores y más aún para la organización en si, los conceptos de cliente y calidad de servicio no "vienen dados".

Como planteamos entonces en la definición de nuestro problema de investigación, el interés se centra en el indagar en como estos conceptos o ideas "se construyen" en y con los trabajadores, por la vía privilegiada, según nuestro punto de vista, de la capacitación que pasa a diseñarse e implementarse en la organización misma.

Como presupuesto para la concepción de este rediseño de capacitación y de toda la reestructura organizacional, partiremos de la idea de que se generó un cambio en el concepto mismo de servicio, en el entendido de que a partir de allí la organización pasa a pensarse a sí misma con una nueva *lógica de servicio*.

Consideramos entonces que este cambio en el servicio que se pretende brindar con relación al que se brindaba anteriormente, se construye a partir de dos dimensiones: una nueva forma de organización del trabajo y por otro lado, una nueva forma de concebir al cliente y por tanto una nueva forma de relacionamiento banco- cliente.

Intentaremos a continuación, lograr una descripción, a grandes rasgos, de los elementos que hacen a este cambio en el servicio, y en consecuencia aquellos elementos que permiten dar cuenta, en líneas generales, de la reestructura del Banco.

## 7.1 Organización del trabajo.

En tanto pretendemos describir aquellos aspectos centrales que hacen a la ocurrencia de un cambio en la estructura del BSE, resulta ineludible el análisis de las formas que adopta la organización del trabajo en el banco, tanto con anterioridad a los años 1997-98 como a posteriori.

Presentaremos entonces los datos que obtuvimos más relevantes en cuanto al diseño organizacional, e iremos analizando aquellos que nos permitan avanzar en la comprensión de nuestro objeto de estudio.

En esta instancia queremos señalar que los datos recabados solo nos permiten una aproximación a este diseño; creemos que un análisis profundo de toda lo nueva organización así como de las funciones y tareas de toda la estructura requiere de otro tipo de investigación que no es la que en esta instancia nos convoca,

Hecha esta aclaración de corte metodológico, un primer elemento que nos permite este análisis consiste en la comparación de los organigramas de la empresa, tanto el que regía antes de 1997, como el que resulta con posterioridad a la reestructura y que con pequeñas modificaciones es el que actualmente se encuentra vigente.

### 7.1.1. Organigrama antes de 1997

Si observamos el organigrama vigente hasta 1997, lo primero que se desprende de él es el tipo de estructura por departamentos que existía.

Estos departamentos podríamos dividirlos en dos grandes grupos. Por un lado los departamentos de automóviles, el de accidentes, el de cauciones, el de riesgos varios, el de vida y el de incendios, conformarían dentro de la estructura el área comercial y de reclamaciones.

El segundo grupo, integrado por los departamentos contable, el de personal, el legal y actuaría, conformaría lo que en el banco se conoce como "áreas de apoyo".

Con respecto al primer grupo, es posible apreciar que estos departamentos obedecen su

nombre a los distintos "**productos**" que el banco maneja. Cuando hablamos de productos, cabe aclarar que nos referimos, como lo hace la organización, en términos de los diferentes rubros o tipos de seguros con que el banco cuenta.

Cada uno de estos productos son los que definen la estructura de cada uno de los departamentos; y esto tiene directa relación con la forma en que se desarrollan los tres grandes momentos que se podrían visualizar en el proceso de la venta de un seguro, sin importar del producto que se trate. Estos tres momentos serían la venta o suscripción, la emisión de la póliza y en el caso de que ocurra el siniestro, el momento de la reclamación. Tal y como se funcionaba antes de 1997, estos tres momentos se desarrollaban en forma conjunta, dentro de cada uno de los departamentos.

A su vez cada uno de estos departamentos funcionaba en un piso diferente de la casa central del banco e incluso, como el caso de automóviles, en una sucursal.

El primer aspecto que nos interesa resaltar refiere al rol que cumplía "el producto" en la estructura organizacional del banco; era en torno a él que se organizaba el trabajo y en definitiva lo que definía la estructura funcional de la empresa.

Y esto no es casual si pensamos que hasta la década del 70 aproximadamente el producto era lo central, "era el rey", lo que orientaba a la organización. La economía que dominaba era la de la oferta y no la de la demanda, quien definía las condiciones era el productor y no el consumidor.

Esta situación comienza a transformarse como lo señalan Stolovich, Lescano y Morales, a la luz de una serie de factores de los cuales resaltan tres: el factor económico, en el sentido del enlentecimiento del ritmo de crecimiento de la economía mundial, la heterogeneidad de las sociedades y por tanto de los mercados y por último los movimientos sociales de defensa del consumidor.

Una de las consecuencias de estos factores combinados, resulta en la centralidad que comienza a tener el cliente en la definición de los procesos productivos, hasta llegar al día de hoy en el cual el cliente "es el rey", aspecto que desarrollaremos en el siguiente capítulo.

Con respecto a la organización del trabajo en los departamentos, la primer característica que resulta es en cuanto a la tendencia a la **especialización** que se generaba de parte de los funcionarios en el producto que su departamento trabajaba. Es decir, en la medida en que los funcionarios estaban distribuidos y desarrollaban sus tareas por departamentos, y

éstos estaban a su vez divididos por productos, un funcionario podía, según esta lógica, desempeñarse durante toda su "carrera laboral" dentro del banco en el mismo sector, trabajando con el mismo producto, lo cual hacía que generalmente desconociera los restantes productos que manejaba el banco y además que se transformara, en un "especialista" de tal o cual producto.

### 7.1.2. Un nuevo organigrama

Luego de describir los aspectos más relevantes del organigrama del Banco antes de 1997-98, nos centraremos ahora en el análisis del organigrama que entró en vigencia a partir de la reestructura general que se comienza a gestar en el banco a partir de 1997.

Un primer acercamiento a este organigrama, permite visualizar que aquella estructura por departamentos, definidos en función de los productos del banco, que caracterizaba a la organización, deja de existir.

A partir de este momento el banco pasa a estructurase en torno a divisiones que se crean en esta nueva instancia y de las cuales quedan "colgados" diferentes y nuevos departamentos, que ya nada tienen que ver con los anteriores, en su mayoría. Hacemos esta salvedad en función de que las llamadas áreas de apoyo, y que antes se constituían como departamentos, ahora lo hacen como divisiones, pero manteniendo su nombre y sus funciones.

Ahora bien, si observamos dentro de las divisiones que se crean, surge en primera instancia que aquellas dos grandes áreas, comercial y reclamaciones que antes funcionaban juntas en cada uno de los departamentos, pasan a conformar a partir de este momento dos divisiones independientes, la comercial por un lado y la de reclamaciones por otro.

Y esta "separación", tiene su fundamentación en la nueva perspectiva que adopta el Banco en relación con el cliente, en la búsqueda de una atención más centralizada e integral. Para lograrlo lo primero fue la diferenciación que se realizó en relación a los distintos **tipos de clientes** con que el Banco cuenta.

Es en función de la misma, que dentro de la División comercial, se crean cuatro departamentos, que remiten a los diferentes segmentos de clientes, es decir, Personas, Empresas, Grandes empresas y gobierno, y por último Corredores.

A partir de esta nueva estructura, se estarían dando, en cada uno de los departamentos de la División comercial, dos de los tres momentos que vimos como definitorios en el proceso

de venta de un seguro, es decir, la venta o suscripción y la emisión de la póliza correspondiente.

El tercer momento, el de la reclamación en el caso de que se produzca un siniestro, pasa en esta nueva estructura a desarrollarse en la División de reclamaciones, que pasa a concentrar las reclamaciones de todos los seguros del banco.

Por otra parte nos interesa resaltar la creación de la División de Recursos Humanos, de la cual pasan a depender los Departamentos de: Relaciones Laborales, de Administración, de Desarrollo y por último de Capacitación.

El crear específicamente esta área hace explícita la importancia del factor humano en la empresa, proponiendo, a través de su misión, la necesidad de motivar y capacitar a los funcionarios de modo que contribuyan a los objetivos de la organización y a la vez logren su propio desarrollo

## 7.2. Estructura jerárquico funcional

Con relación a la estructura jerárquica, antes de la reestructura era posible distinguir en forma general la siguiente división:

| | |
|---|---|
| NIVEL OPERATIVO | Funcionarios administrativos y similares |
| NIVEL DE JEFATURA | Jefes |
| | Sub-Jefes |
| | Supervisores |
| NIVEL GERENCIAL | Gerentes de Departamento |
| | Gerencia General |
| DIRECTORIO | Directorio |

En primera instancia esta estructura compleja se asocia a una organización jerarquizada y piramidal, donde la planificación se centraliza en "las cúpulas" y en donde la coordinación tanto de funciones como de tareas viene dada por la vía de la jerarquía vertical.

A partir de la reestructura, aparecen nuevos niveles jerárquicos, asociados con la creación de la estructura por divisiones.

Se crean nivel de Director Ejecutivo los cargos de Director de División, los que remiten a su vez a la Gerencia General y por debajo de éstos los respectivos Gerentes de

Departamentos.

Con respecto al resto de los funcionarios se produce un reordenamiento de los mismos, acorde con la nueva estructura que se crea por divisiones y por departamentos, dando lugar en alguno de los casos a cambios en sus tareas.

Por ejemplo en el caso de los Supervisores, pasan a desempeñar funciones en relación a todos los productos del banco en cada uno de los departamentos de atención a los distintos tipos de cliente.

Ahora bien, de acuerdo a los datos presentados, podemos observar que el tipo de estructura jerárquico-funcional no presento cambios significativos, y encontramos que a partir de la reestructura no sólo la organización no redujo el número total de niveles jerárquicos sino que los aumentó. Por otra parte la coordinación de actividades parece en principio, mantener un tipo jerárquico. Sin embargo consideramos que sí hay algunas pistas en dirección a la desepecialización de funciones y tareas, por lo pronto en el área comercial. Como vimos el tipo de estructura por producto llevaba a que los funcionarios podían desarrollar toda su "carrera laboral" dentro de un mismo departamento, lo que hacia que éstos se tornaban en especialistas de tal o cual producto, acorde a su función. (información, venta, suscripción de póliza, etc.)

En la nueva estructura, la apuesta es a la "integración de tareas" y no a su fragmentación, en el sentido de que se pasa a requerir de funcionarios que conozcan, asesoren y vendan todos los productos del banco; empleados no ya que "ejecuten" bien tal o cual tarea, sino que sean capaces de brindar de acuerdo a las posibilidades de la empresa y de acuerdo a lo que el cliente plantee, la solución que mejor "útilmente" lo beneficie.

En esta dirección es que dentro de las Divisiones Comercial y de Reclamaciones se crean en la nueva estructura de funcionamiento cuatro nuevos sectores de funcionarios:

| | |
|---|---|
| DIVISIÓN COMERCIAL | EJECUTIVOS DE CUENTA |
| | OPERADORES DE EMISIÓN |
| | OPERADORES DE TELESERVICIO |
| DIVISIÓN RECLAMACIONES | EJECUTIVO DE RECLAMACIONES |

Quienes pasan a integrar estos nuevos sectores, continúan con los mismos cargos de administrativos, pero pasan a desempeñar estas nuevas "tareas", por lo cual y durante el período de tiempo que se desempeñan allí lo que reciben es una compensación salarial.

## 7.3. Una nueva forma de concebir al cliente.

Una empresa monopólica tiene por definición la exclusividad en la venta de sus productos o servicios, es decir que si alguien requiere de alguno de ellos solamente podrá recurrir a esta empresa.

Este razonamiento que puede parecer absolutamente simple, consideramos que tiene por lo pronto una consecuencia directa. Y esto es que define que no hay opciones para el comprador, por lo que su papel en relación al producto o servicio es relativamente "pasivo".

¿Qué sucede cuando se rompe esta condición monopólica?, más aún, ¿qué sucede cuando se quiebra en un contexto de mercado en que la oferta supera la demanda?

Para la empresa, entre otras cosas sucede que debe aprender a competir, que debe repensarse a la luz de nuevas reglas de juego y definir nuevas estrategias, buscando aquellos aspectos en la *arquitectura de la organización* que le permitan generar ventajas competitivas.

Para el cliente, supone comenzar a jugar un rol diferente, que también debe aprender, y que lo potencia hacia un papel mucho más activo, generando un tipo de relación de "ida y vuelta" y un proceso de retroalimentación con la empresa.

Es en este marco que entendemos que el concepto de cliente se constituye en un elemento central en la reestructura del Banco de Seguros.

*"la estructura que tenía el banco hasta ese momento y que era orientada por producto, (...), varió totalmente porque el banco desde ese momento se enfoca hacia el cliente".*[1]

Se considera entonces, una nueva perspectiva que privilegia un nuevo tipo de relación con el cliente, desde la búsqueda de una atención que denominan como "integral".

En la forma de organización anterior por ejemplo, para contratar un seguro de vida un cliente debía remitirse al departamento de vida que quedaba en el piso tal y que, si ese mismo cliente se interesaba en contratar un seguro contra incendios debía luego ir al departamento de incendios, que funcionaba a su vez en otro piso y así sucesivamente.

En este caso, cada cliente era atendido en un mostrador, por funcionarios diferentes en cada uno de los departamentos, y a su vez dentro de estos también por funcionarios diferentes a la hora de la suscripción a tal o cual seguro, a la hora de la emisión de la póliza y al momento de una reclamación.

---

[1] Citado de entrevista realizada a funcionaria del Departamento de Capacitación.

Encontramos entonces, que a partir del año 1997, se generan dos cambios sustantivos en la forma de atención y relacionamiento con el cliente.

El primero es que se comienza a trabajar en el Banco de Seguros por segmentos de clientes. Es decir que a la hora de informarse o de comprar un seguro, a partir de esta instancia, cada tipo de cliente cuenta con un departamento diferente: Atención a Clientes Individuales, Empresas, Grandes Empresas y Gobierno, y por último Atención a Corredores y Agentes.

El segundo cambio sustantivo, tiene que ver con la "centralización" de la información y la venta de los diferentes productos que el banco ofrece, cualesquiera que sean.

Fundamentalmente se trata de que la atención desde el banco se centralice en una sola persona, de tal manera de que todo lo que refiere a los distintos seguros que el cliente requiera, desde el asesoramiento, pasando por toda la tramitación, se concentre en un solo funcionario. Ahora cada persona, cada empresa y también cada corredor, tienen un único lugar donde acudir para la información y la venta de todos los seguros y un único punto de contacto con el banco.

Esto le estaría dando en principio, una mayor agilidad a la gestión, en el sentido de que se reduce el tiempo que lleve un trámite o consulta,

*"Además el gran cambio esta en que si viene la persona y quiere un seguro de vida, de auto y no sé que más, se hacen todos con la misma persona. Antes venía y se tenía que trillar diferentes pisos, ahora no. Ese es un cambio importante, ahora va directamente, y el ejecutivo que lo atiende le hace una atención integral".*[2]

Y en este sentido podemos hablar de una "especialización" en la atención al cliente, la cual supuso una tendencia a la "desespecialización" de los trabajadores en la medida en que esta nueva forma de atención requiere del conocimiento de todos los productos con que el banco cuenta, y ya no de la especialización de un trabajador en tal o cual producto.

Cabe mencionar que desde el punto de vista de "lo espacial" o "lay out", también se procesaron cambios. Los viejos mostradores de cada piso dieron paso a escritorios individuales con un procesador personal en cada uno de ellos, en aras de implementar también desde "lo espacial" la atención personalizada a la que hacíamos referencia.

Sin duda, se puede visualizar este cambio que se genera en los espacios de trabajo desde la óptica del cambio de imagen institucional, privilegiando la creación de espacios adecuados

---

[2] Citado de entrevista realizada a funcionaria del Departamento de Capacitación.

para una atención personalizada, favoreciendo esta nueva forma de relacionamiento con el cliente.

## 7.4. Nuevos espacios de atención al cliente.

Otro de los elementos que consideramos que sustentan el cambio en las formas de relacionarse con el cliente desde el Banco, tiene que ver con la creación de nuevas "espacios" de atención y por tanto la apertura de nuevas formas de comunicación.

Uno de estos espacios lo conforma Teleservicios 1998. Se trata de un servicio de atención telefónica comercial, que comienza a funcionar en ese mismo año y que sin duda apunta a una relación directa con el cliente. A través de una línea abierta las 24 horas del día, los 365 días del año se puede realizar cualquier tipo de consulta referida a los seguros del banco, precios y trámites, tanto para Montevideo como para el interior.

Esta central telefónica o "Call Center", como se denomina en el Banco, requirió para su creación, de un proceso de selección de personal de diferentes lugares de la organización, abarcando no sólo funcionarios administrativos, sino también, funcionarios del servicio médico, de lavandería o de enfermería por ejemplo.

La característica distintiva que tuvo este proceso de selección fue la de generar un grupo de trabajo más joven que el promedio de la institución, que como mencionamos, se ubicaría en los 45 años de edad.

Otro de los aspectos que cabe mencionar es que en el año 2000, a instancias de la reglamentación que exige a las empresas públicas el tener una cuota para el ingreso de personas con capacidades diferentes, se produjo el ingreso por concurso de doce jóvenes menores de 25 años a este sistema de Teleservicio. De acuerdo a las opiniones recabadas, esta experiencia fue valorada como positiva e innovadora para toda la organización y además se manejó como una de las opciones que tuvo el banco para el ingreso de gente joven a la empresa.

Otra nueva forma de relacionamiento entre el cliente y el banco, lo constituye la página web creada por el banco, www.bse.com.uy.

Desde esta página se tiene acceso a lo que denominan como "oficina virtual del BSE", y que de forma esquemática se encuentra estructurada en cuatro partes: Compañía, Productos, Servicios y Sucursales.

En lo que refiere al link Compañía, si inspeccionamos en él nos encontramos con información acerca de la historia del Banco de Seguros del Estado, así como la nómina de las autoridades vigentes.

En lo que refiere a Productos, allí aparece toda la nómina de productos que el banco ofrece, así como la posibilidad de una vía de acceso rápido a cada uno de ellos. Por otra parte el link Servicios ofrece al cliente en un entorno de "prestación de servicio" el acceso a: Teleservicios 1998, Atención al Cliente Individual, Atención a Empresas, Facturación y Modalidades de Pago.

En cada uno de estos servicios se plantea al cliente la posibilidad de una información ágil y rápida en cada una de las áreas, así como varias opciones de tramitación sin necesidad de concurrir personalmente a las oficinas del banco.

Desde el punto de vista de la atención al cliente, consideramos que esta página web, se constituye realmente como un nuevo canal de comunicación con el cliente, que posibilita una relación más fluida y permanente entre el mismo y la empresa.

## 7.5. Hacia una producción de servicio

Uno de los aspectos definitorios de una *producción de servicio*, tal y como lo hemos planteado en este trabajo, refiere a la búsqueda por transformar las condiciones de existencia tanto de un individuo como de un grupo,

A partir del proceso de reestructura, el banco define como su misión el *aportar a (sus) clientes soluciones competitivas que le brinden la tranquilidad necesaria frente a contingencias de su vida personal y empresarial,* con lo cual hace explícita, por lo pronto en el ámbito declarativo, la orientación de la empresa hacia un servicio que efectivamente actúe sobre las condiciones de vida de los individuos.

Otro de los aspectos importantes con relación a la determinación de una misión y una visión de la empresa refiere a la utilidad de los mismos como conceptos "unificadores" para todas las áreas, o en este caso departamentos del banco, acerca del servicio que se pretende brindar, acerca de a dónde se quiere llegar.

Y esto es fundamental en la medida en que si bien cada departamento tiene "su propia misión", existe un mega-objetivo común desde dónde organizar el trabajo y evaluar el desempeño de la empresa.

*"A partir de la reestructura uno de los cambios importantes también es que la empresa tiene determinada misión y determinada visión y tiene determinados objetivos a cumplir,*

*que pueden ser objetivos a largo plazo pero también hay objetivos anuales. Entonces cada división tiene que conjugarse para cumplir el objetivo y para cumplir con la misión de la empresa".*[3]

Por otra parte, la búsqueda de la calidad del servicio se hace explícita a través de la visión del banco, *ser una empresa en crecimiento sin fronteras, orientada a la generación de valor y basada en el conocimiento, que sea reconocida por la excelencia de sus soluciones y la calidad de sus servicios.*

Esto en principio, nos habla de un "compromiso" que se hace público frente al cliente de que esa búsqueda de la calidad en el servicio será objetivo primordial de la empresa.

Ahora bien, ¿cómo se sustenta y se hace operativo este compromiso?

Consideramos que en el transcurso de esta investigación hemos encontrado "pistas" en torno a alguno de los aspectos que consideramos, hacen a la búsqueda de calidad del servicio. Y en este sentido nos interesa rescatar tres, los cuales se sustentan en la movilización por parte de los funcionarios de nuevas competencias profesionales orientadas hacia asunción de una responsabilidad colectiva frente a la calidad del servicio. Estas son la creación de nuevas vías de comunicación con el cliente, la creación de nuevos productos y la atención personalizada, las cuales entendemos desde su interrelación.

Con respecto a la implementación por parte de la empresa de nuevas vías de comunicación con el cliente, consideramos que tanto la creación de la línea de Teleservicios 1998, como la de la página web del banco, generan nuevos "espacios" de atención al cliente desde la perspectiva de una búsqueda de calidad del servicio. Ambos espacios abren un nuevo abanico de posibilidades en la relación banco-cliente, tanto desde una dimensión temporal -ambos servicios se encuentran disponibles las 24 horas del día, todos los días del año-, como desde una dimensión espacial-no importa dónde se encuentre el cliente físicamente, ambos permiten relacionarse con la empresa desde cualquier lugar del territorio.

Cuando P. Zarifian, nos habla de que el acto de venta, sólo tiene sentido en una nueva lógica de servicio, cuando, entre otros aspectos se da que los clientes estén integrados en una red relacional con la empresa, es posible que la creación de estas nuevas vías de relacionamiento cliente-banco, se puedan leer en esta clave. A través de ellas, el cliente

---

[3] Citado de entrevista realizada a la Directora del Departamento de Capacitación.

tiene un rol activo en esta nueva red; puede, en cualquier momento establecer contacto con la empresa, solucionar problemas y manifestar propuestas de mejoras en el servicio.
En otro orden, se pueden visualizar como canales para lograr una mayor rapidez y eficiencia del servicio. Desde el momento que es posible para un cliente realizar la denuncia de un siniestro o modificar las condiciones de la facturación por ejemplo, sin necesidad de concurrir a las oficinas del banco, los tiempos para este cliente se acortan, las diferentes tramitaciones se hacen menos engorrosas y por tanto, se puede hablar, por lo pronto potencialmente, de un servicio más ágil, más rápido y más eficiente.

Con relación a la creación de nuevos productos por parte del banco, también es posible visualizarlos en términos de calidad del servicio. Y esto en el siguiente sentido.
A partir de 1998, se crearon los seguros Multirriesgos, una nueva opción que en definitiva y continuando con la línea de concebir al servicio como integral, ofrece al cliente la posibilidad de unificar en un solo contrato diferentes coberturas.
A modo de ejemplo, el caso del Multiseguro Personal, que es una opción de seguro que permite agrupar en una sola póliza lo referente a Vehículos, Vida, Hurto, Incendio, etc.; es decir, los diferentes riesgos que hacen a un grupo familiar. Esto tiene la simplificación para el cliente de saber que todo se paga en una sola factura y que todo tiene una misma fecha de vencimiento.
Por último, la atención personalizada que ha sido uno de los ejes que atraviesa tanto el diseño de un nuevo tipo de estructura organizacional como la creación de nuevos puestos y nuevas tareas. En este sentido si pensamos en la segmentación de clientes que se realizó y la posterior creación de departamentos para la atención de estos segmentos, consideramos que efectivamente se ha avanzado hacia un tipo de atención personalizada.
Entendemos por éste tipo de atención, aquella que pretende lograr una relación mucho más fluida con el cliente, una relación que potencie el conocer acerca de las necesidades de cada cliente y que por tanto se plantee como objetivo el adaptar o crear un servicio que realmente *beneficie útilmente* a ese cliente.
A su vez si pensamos la atención personalizada en relación los funcionarios, podríamos considerar que de lo que se trata es de pasar de un "vendedor", a un funcionario que se presente como un "prestatario de un servicio", en la búsqueda por establecer una relación más permanente y duradera entre el cliente y el banco.

Cuando se establece una contacto entre un cliente y por ejemplo un ejecutivo de cuenta, se pone en funcionamiento una compleja relación de "negociación, reciprocidad y acuerdo" entre ambos actores, que se sustenta a partir de las necesidades y problemas que plantee el cliente, y las posibilidades y opciones que brinde el trabajador.

En síntesis, podemos hablar de por lo menos una de las condiciones para el desarrollo de la *competencia de servicio* en la organización.

# 8. LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACIÓN

Hasta ahora hemos intentado avanzar en la estructura de la organización, en sus cambios y no cambios, y en definitiva en el "cuerpo" de todo este nuevo proceso que se origina en el banco. Ahora nos interesa detenernos en lo que consideramos como la *arquitectura social* del mismo, detenernos en aquellos aspectos que hacen a la incorporación por parte de los trabajadores de nuevas competencias en los procesos de trabajo y por tanto en la forma de pensarse a ellos mismos en el acto de trabajo.

Al comienzo de este trabajo nos planteamos como reflexión central el pensar sobre la forma en que se daba la construcción de las ideas de "cliente" y de "concepción de servicio" en una organización que no las tenía incorporadas desde su origen. En este camino es que consideramos la capacitación de los recursos humanos del banco, a través del Departamento de Capacitación como el espacio de privilegio para la misma.

Es por eso que nos acercaremos en primera instancia al Departamento de capacitación, a su estructura, a su lugar en la empresa y a sus recursos humanos. En segunda instancia se consideraran aquellos aspectos relativos a la nueva demanda de capacitación, al contenido y a los objetivos de la misma, para ir por último analizando las competencias que del trabajador y de la organización pasan a requerirse.

## 8.1. El departamento de capacitación y su "inserción" en la organización.

Desde su creación en el año 1982 hasta el año 1997, el área de capacitación del banco funcionó como División Docente.

Desde el punto de vista de su ubicación dentro del organigrama de la empresa, este sector dependía directamente de la Gerencia General.

A partir del año 1997 y como consecuencia de todo el proceso de reestructura, se crea la División de Recursos Humanos, a la cual pasa integrarse el área de Capacitación como departamento.

Esta nueva situación generó una nueva forma de relacionamiento desde el punto de vista jerárquico con la empresa. A partir de este momento el departamento de Capacitación cuenta con un Gerente y a su vez remite directamente al Director de la División de Recursos Humanos, con el cual se discuten los programas y las propuestas a realizar por

capacitación y al cual se le elevan informes mensuales de actuación y evaluación del departamento. De hecho, la autoridad última en capacitación en el ámbito administrativo la constituye el Director de Recursos Humanos.

En la situación anterior, la división docente al depender directamente de la Gerencia General, quedaba, según se manifiesta desde dentro del área de capacitación, un poco más librada a las "voluntades de la gerencia de turno", es decir, no había un lugar propiamente dicho dentro de la organización para el área de capacitación.

### 8.1.1. Sectores de Capacitación

Este departamento realiza capacitación en el área de seguros en lo que podríamos considerar como dos sectores: el interno y el externo.

El sector interno, involucra a todos los funcionarios del Banco de Seguros, los cuales se estima en dos mil cien en la actualidad, tomando en cuenta tanto la casa central como las dieciocho sucursales, una por departamento, de todo el país.

En relación con la capacitación destinada a lo que llamamos sector externo del banco, está orientada fundamentalmente a los corredores y agentes del banco de seguros. Los corredores de seguros no se encuentran comprendidos dentro de los funcionarios del banco, y de forma esquemática se podría describir su función en tanto "captores" de clientes o dicho de otra manera operarían como intermediarios entre el banco y los clientes. Con respecto a los agentes, tampoco son funcionarios del banco, y en cuanto a su función, también podríamos considerarlos como "captadores de clientes", pero con la diferencia en cuanto a la exclusividad que necesariamente deben tener los agentes para con el Banco de Seguros. La gran importancia que revisten las agencias para el banco, radica en la cantidad, más de noventa en la actualidad, y en su ubicación, ya que se encuentran distribuidas en todo el país, en diferentes ciudades y localidades; ambas condiciones permiten una amplia presencia del Banco de Seguros del Estado fundamentalmente en todo el interior del país.

Ahora bien, dentro de cada uno de los sectores existen a su vez distintos niveles de capacitación. Con respecto al sector externo, la capacitación es únicamente a nivel interno, es decir que se brinda en el banco y desde el banco a través del Departamento de Capacitación. En relación al sector interno encontramos tres niveles de capacitación: la capacitación interna, la capacitación externa y la mixta o combinada.

### 8.1.2. Áreas de capacitación

En cuanto a los programas de capacitación destinados a los funcionarios, están orientados fundamentalmente en dos direcciones. Por un lado en torno a lo que denominan *gestión*, integrada por la técnica aseguradora y por la operativa de la empresa, Por otro al nivel de los recursos humanos, en lo que se denomina *área comportamental* donde se manejarían herramientas referentes a los aspectos organizativos, administrativos y de relaciones de la Institución.

En lo referente a la gestión, se encaran desde capacitación distintos programas en torno a lo que ellos consideran como los "pasos con el cliente" y que son:

SUSCRIPCION, que se centraría en la recepción del negocio, del cliente, y el momento en que se acuerda bajo que condiciones se va a trabajar, y a que se comprometen las partes: se acuerda sobre que bien y sobre que riesgos se va a trabajar.

OPERATIVA, la cual consiste en toda la tramitación interna, suscripción de la póliza y emisión.

LIQUIDACION DE SINIESTROS En caso de siniestro, la persona hace uso del servicio que compró lo cual tiene su operativa adjunta

Con respecto al área comportamental se manejan herramientas como el desarrollo personal pero en pos del desarrollo de la empresa, que pude ser desde seminarios comportamentales, comunicación, planificación del tiempo, hasta temáticas más específicas como por ejemplo desarrollo de recursos humanos o marketing dirigidos al personal que trabaja en las áreas correspondientes.

Cabe aclarar también, que es el propio departamento de capacitación quien diseña todos los programas, define los objetivos y provee de todos los materiales tanto humanos, a través de sus capacitadores, como técnicos, para el desarrollo de estos programas.

### 8.1.3. Recursos Humanos

Con respecto a los recursos humanos con los que cuenta este departamento cabe hacer una distinción entre aquellos funcionarios que *trabajan dentro* del departamento y quienes integran el equipo docente.

En relación a los primeros, parecen no haberse procesado cambios sustanciales en lo que respecta a la estructura interna de recursos humanos del Departamento.

Es decir, básicamente se mantuvo la estructura de la antigua división docente, según la cual un funcionario se encarga de lo concerniente al diseño y armado de todos los manuales y materiales gráficos con los que trabaja capacitación, otro funcionario se encarga de la portería y cadetería y por último, cinco funcionarios administrativos que son quienes procesan todas las demandas de capacitación, dictan cursos o los supervisan.
En definitiva, en cuanto al número de funcionarios administrativos que desempeñan sus tareas en el Departamento de Capacitación no hubo cambios y a su vez luego de pasar a constituirse como Departamento de Capacitación, los funcionarios que lo integran, tampoco recibieron ningún tipo de modificación salarial ni ninguna partida compensatoria.

Ahora bien como lo señalamos el departamento cuenta además de los funcionarios que trabajan en él, con un equipo docente, "capacitadores internos", los cuales son todos funcionarios del banco. Estos instructores, se desempeñan en diferentes áreas dentro del banco y que cuando existe una necesidad de tal o cual capacitación en las áreas en que cada uno es técnico, operan como docentes de los diferentes programas de capacitación.
La selección, organización, coordinación y capacitación de estos "capacitadores internos" se encuentra a cargo del Departamento de Capacitación; de hecho se hace explícito en uno de los objetivos del departamento: *Selección y formación de capacitadores internos, tendiendo a crear una masa crítica de instructores para la capacitación de los funcionarios.*

Y es en este sector de funcionarios encontramos un cambio cuantitativo muy importante procesado dentro del Departamento de Capacitación, a partir de la reestructura del banco. Hasta el año 1996, el banco contaba con un cuerpo de 40 capacitadores internos. En el año 1997 se realiza un llamado interno a partir del cual se seleccionan 86 funcionarios, quienes pasan a integrar este grupo de capacitadores. Podríamos hablar entonces de que el número de capacitadores internos del banco aumentó a más del doble de un año a otro.

## 8.2. Los cambios en la demanda de capacitación

Uno de los aspectos o dimensiones que consideramos relevantes a la hora de pensar el rol de la capacitación, consiste en dar cuenta de los cambios que se hayan procesado en torno a la demanda de capacitación, tanto desde el punto de vista cuantitativo como también cualitativo.

Además importa informar acerca de cual era la "propuesta" de capacitación hasta el año 1996 y que es lo que ocurre con posterioridad a ese año.

Para esto recurriremos a tres cuadros que aparecen en el capítulo de Anexos, los cuales resumen los principales aspectos que hacen a los cursos de capacitación de los años 1996, 1997 y 1998.

Con respecto a los últimos dos años cabe hacer una aclaración metodológica importante y que hace al objetivo de esta investigación en tanto se constituye un cambio en la forma de trabajo del Departamento de Capacitación.

A partir de 1997, este departamento comienza a trabajar sobre la base de "Planes Anuales" de capacitación, los cuales se elaboran a partir de las demandas y necesidades que se recogen de las diferentes áreas y departamentos de la empresa para cada año. Estos planes se elaboran y discuten dentro del departamento y luego se presentan a la aprobación del Director de la División de Recursos Humanos, que como mencionamos es la autoridad última en el área de capacitación.

### 8.2.1 Destinatarios de capacitación

Un primer elemento para acercarse a las demandas de capacitación, hace a los destinatarios de esa capacitación.

Así, encontramos que hasta 1996, el Departamento de Capacitación trabajaba sobre la base de tres niveles de destinatarios: el operativo, el de jefatura y el gerencial.

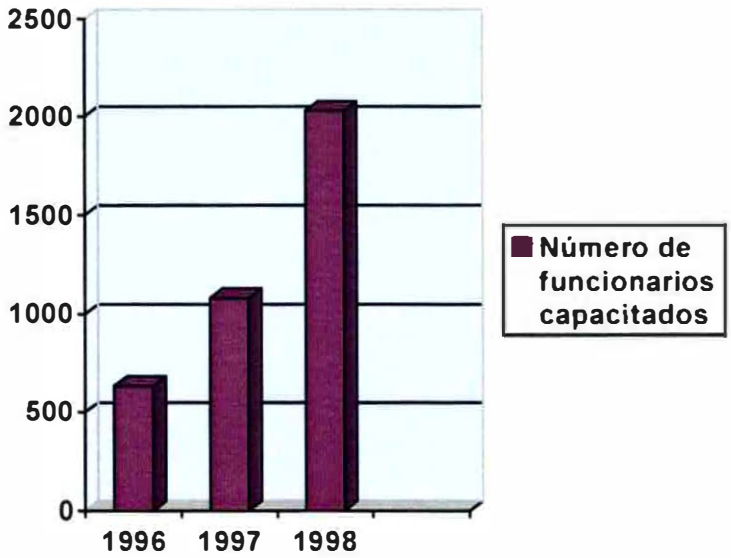
Ahora bien, si observamos tanto el Plan anual de Capacitación del año 1997 como el de 1998, lo primero que surgiría en relación con los destinatarios es que la "estructura ordenadora" varió. Es decir, se presenta un esquema de trabajo ordenado por áreas: el área comercial, el área operativa y el área de recursos humanos. A su vez dentro de cada área, los destinatarios de cada uno de los cursos no figuran de la misma forma.

En el nuevo esquema de trabajo, frente a una mayor diversidad de cursos los destinatarios de los mismos se presentan mucho más "detallados".

Así encontramos que los cursos están destinados, por un lado a los funcionarios que pasan a desempeñar tareas como ejecutivos de cuenta, operadores de emisión, operadores de teleservicios, y por otro a los funcionarios que se integran en los departamentos de atención a los nuevos segmentos de clientes.

En síntesis podríamos decir que habría un cambio cualitativo en la demanda de los cursos asociado a nuevas tareas y en un nivel más "macro" a las necesidades que demanda una *nueva modalidad de gestión* dentro de la empresa.

Uno de los datos que consideramos relevante al momento de dar cuenta de cambios en la demanda de capacitación, refiere a la cantidad de funcionarios capacitados. A estos efectos se presenta el siguiente gráfico:




Los datos recabados nos muestran que el número de funcionarios capacitados, en los tres años comparados, sobre un total de 2100, sería:

| AÑO | N° FUN. CAPACITADOS |
|---|---|
| 1996 | 633 |
| 1997 | 1081 |
| 1998 | 2028 |

Esto nos muestra que en el año 1996, un 30 % del total de funcionarios había recibido capacitación. En el año 1997 ese porcentaje aumenta a un 51,5% y posteriormente en el año 1998 el porcentaje de funcionarios capacitados alcanza a un 96,5%.

En síntesis y como se señala desde el propio departamento de Capacitación, "*...de pasar de una cosa tranqui, se paso a una demanda muuuy fuerte, muy fuerte y además implementada*

*desde adentro porque en realidad quien nos iba a enseñar como tramitar un seguro de tal cosa si nosotros somos los expertos".*[4]

### 8.2.2. Cursos de capacitación

Si analizamos los tipos de cursos de capacitación hasta el año 1996, veremos que en lo referente a la temática o contenido de los mismos es posible distinguir un primer grupo orientado a la formación en los distintos productos de la empresa y por otra parte un grupo de tres cursos orientado a aportar herramientas en lo referente a recursos humanos, atención al público y relaciones humanas.

Cuando observamos el Plan Anual de capacitación tanto de 1997 como de 1998, podemos apreciar que ya los cursos no son los mismos ni plantean la misma temática.

En principio podríamos plantear que se diseñan nuevos cursos asociados a una nueva demanda que requiere la formación de funcionarios que pasan a desempeñar un tipo y contenido nuevo de tareas.

Si nos detenemos en los objetivos de los cursos del año 1997, podemos ver que nos hablan acerca de *analizar el nuevo enfoque "empresa-cliente"*, de *formar funcionarios que se encargarán de la emisión..., que realizarán la atención a...*, es decir, objetivos que nos hablan de futuras tareas que requieren de nuevas competencias.

Lo mismo se desprende de los objetivos de los cursos del año 1998, en donde se habla de *nuevos sistemas de evaluación de desempeño, nuevos sistemas de facturación y cobranzas*, de *conocer la nueva estructura de la organización, de nuevos roles y nuevos sistemas de atención.*

En resumen de lo que nos están dando cuenta estos objetivos, es de una respuesta a una demanda por parte de las distintas áreas de la empresa, de una capacitación que pueda brindar herramientas que permitan proyectar los resultados de la empresa en las tareas.

En este sentido, tomaremos como ejemplo el curso para ejecutivos de cuenta, para intentar dar cuenta de si, los contenidos de los cursos se orientan hacia el logro de los objetivos "macro" pautados.

Es desde el departamento de capacitación desde dónde se proyectaron, se implementaron y se impartieron los cursos para los ejecutivos de cuenta, en una primera etapa destinados a la atención a corredores y luego extendido a los restantes segmentos de clientes.

---

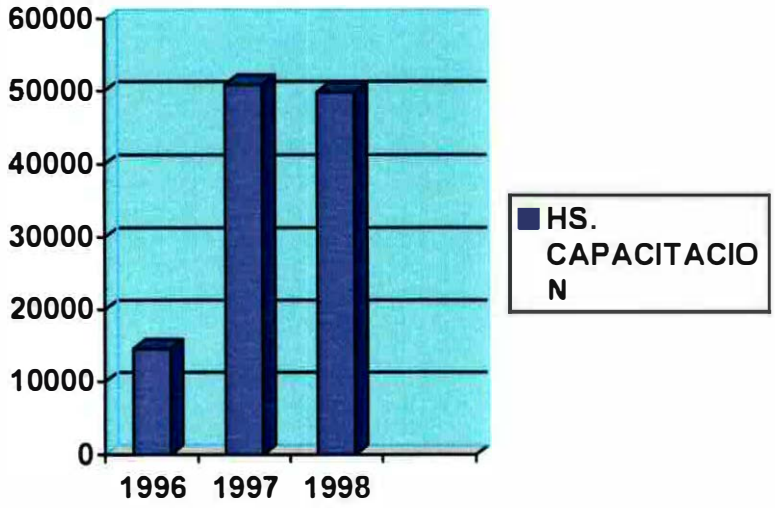
[4] Citado de entrevista realizada a funcionaria del Departamento de Capacitación.

En el programa de estos cursos encontramos lo que refiere a la capacitación en los diferentes productos del banco y a su vez todo lo involucrado con la operativa de cada uno de estos productos. Por otra parte en lo que tiene que ver con la atención al cliente desde lo comportamental, aparecen por ejemplo talleres de comunicación, con el objetivo de transmitir a estos trabajadores elementos que les posibiliten el acercamiento a las necesidades y preferencias del cliente y motivarlos a ello.
Podemos inferir a partir del cuadro que figura en el anexo 7, y a modo de ejemplo lo amplio de la temática y la complejidad que debe suponer para cada ejecutivo el integrar todos los seguros, de todos los productos con su respectiva operativa; lo que además se pone de manifiesto en la carga horaria que supuso este curso, 200 horas por cada participante, un número comparativamente muy alto con relación al resto.

Con esto, lo que pretendemos es poner de manifiesto que a través de la forma que adopta este tipo de cursos, hay un esquema de trabajo del departamento de capacitación diseñado sobre la base de la formación de sus funcionarios hacia la adquisición de nuevas competencias tanto técnicas, como actitudinales.
Así también, a través del análisis del manual del curso en Relaciones Humanos, se puede apreciar el planteo de "lo comportamental" como un aspecto a trabajar desde la línea de brindar herramientas en cuanto a la percepción del cliente, la comunicación con él y en lo que refiere al "ambiente laboral" aspectos relacionados con la motivación y la importancia del comportamiento de los grupos humanos.

Otro de los desafíos para este departamento lo constituyó lo referente a la capacitación para el nuevo sistema de Teleservicios 1998.
En este caso el departamento participó desde la selección misma del personal que iba a trabajar en este nuevo servicio, para luego realizar toda la capacitación inicial durante el año 1997. Esta consistió en el manejo de un programa diferente y el conocimiento por parte del funcionario de los distintos productos del banco y su tramitación.
Se desarrolló en el local del departamento de capacitación y que supuso un total de 200 horas de capacitación por participante, durante dos meses, hasta que el servicio se puso efectivamente en funcionamiento. Luego se continuó con otra etapa de capacitación, dentro mismo de lo que denominan Call Center, y que es el lugar físico donde se desarrolla este servicio, en la cual los capacitadores concurrían a realizar programas de profundización.

Por otra parte, consideramos que efectivamente se produjo un cambio cuantitativo en demanda de capacitación, en la medida de que las horas de capacitación aumentaron en más de un 300% entre el año 96 y 97 como lo muestra el siguiente gráfico:




De acuerdo a los datos recabados, se procesó un aumento más que significativo en las horas de capacitación, las que pasaron de 14.599 en el año 1996, a 50.870 y 49.383 en los años 1997 y 1998 respectivamente.

Por último no queremos dejar de mencionar dos áreas de capacitación, que si bien no fueron desarrolladas en este trabajo, en la medida que se realizan fuera del Departamento de Capacitación, resulta pertinente realizar algunas consideraciones.

En primer lugar y en lo que refiere a la informática, se realizó una capacitación muy importante en esta área, de acuerdo a lo manifestado por la Directora del departamento. Considerando que las formas de atención al cliente que se implementaron, apuntaban hacia un tipo de atención integral, el uso de procesadores resultaba imprescindible para el desarrollo en la misma, tanto por el nivel de información que se requiere como por la rapidez del acceso a ella.

Por otra parte y en lo que refiere al área de marketing, también se procesó una importante capacitación, en tanto se considera una de herramientas fundamentales para el desarrollo de los cambios mencionados.

A partir de estos datos entonces, queremos por último realizar las siguientes reflexiones.
En primera instancia, consideramos que hay una apuesta a la formación para un tipo de trabajo que posibilite y potencie el desarrollo de la capacidad de toma de responsabilidad y de autonomía por parte de los funcionarios.
Cuando se está formando un funcionario para que "diseñe un seguro a medida", se le está formando para que a partir de conocer y comprender las necesidades del cliente, desarrolle estas capacidades. Además creemos que cuando el funcionario "diseña", esta concibiendo su propia tarea, ya no "ejecutándola", sino identificando y resolviendo un nuevo problema o *acontecimiento* que se le presenta. Se le esta pidiendo que se involucre desde otra perspectiva en el acto de trabajo.
Teniendo en cuenta el contenido complejo y amplio de los cursos, así como su carga horaria para los ejecutivos de cuenta, operadores... podemos ver a través de ellos aquellos rasgos propios del concepto de *polivalencia calificante*. Esta "...ocurre cuando el trabajador se califica para desempeñar tareas distintas, (...), desempeñándose en puestos que implican reunión de tareas y desarrollando relaciones que implican un conocimiento más amplio y un dominio superior del conjunto del proceso productivo." (Stolovich, Lezcano, Morales, 1995)
Por otra parte, también podemos observar como uno de los objetivos que se plantea el Departamento de Capacitación una apuesta hacia el cambio de actitudes de parte de los funcionarios. Una larga situación de monopolio requiere, cuando se entra en el mundo de la competencia, generar en los funcionarios nuevas actitudes, frente al trabajo, frente a la empresa y frente al rol que cada uno desempeña en la organización.

Ahora bien, toda esta nueva situación, generó también toda una serie de críticas, y problemas en los funcionarios. En principio si analizamos el Departamento de Capacitación, y vemos que en lo que hace a sus recursos humanos, continuó contando con el mismo número de personal fijo, y si recordamos que toda la primera etapa de capacitación implicó un aumento entre los años 96 y 97 del 300% en las horas destinadas a capacitación, con lo que ello implica en cuanto a planificación, y seguimiento de los cursos, claramente para evidenciarse un problema de sobreexigencia para el personal del mismo departamento.
Como nos manifestaba una de las entrevistadas "*el problema es cuando... yo tengo 48 años y tenés que trabajar como si tuvieras 20. Hay un tema de cansancio físico también, y hoy por*

*hoy me lleva mucho tiempo estar en la empresa, y eso le pasa a mucha gente. Y con casi 50 años, hoy, trabajas de una manera diferente que con 30".*[5]

Por otra parte cuando pensamos en la antigüedad de los funcionarios en relación a los cambios que para alguno de ellos supuso este reestructura, como pasar de estar 15 años trabajando en el mismo lugar, siendo "especialista" de tal seguro, y pasar a estar solo, en un escritorio, teniendo que "saber de todo", claramente se ponen en movimiento aspectos relacionados con lo humano que van más allá de la adquisición de la competencia técnica.
Y este es uno de los aspectos que desde el Departamento de capacitación mismo, se visualizan como más problemáticos o más "en deuda".
*"yo lo que siento que es la pata que siempre ha quedado renga es que lo comportamental no se trabajó de la misma manera, A mi entender, habría que trabajar mucho eso, (...) la contención de los compañeros que están trabajando, porque ellos son la puerta de entrada de todos los problemas(...) Y como que ahí habría que trabajar desde otro lugar, son cosas que la empresa todavía no hace, supongo que en algún momento lo va hacer.*
*Hablo más de la contención desde lo humano, me explico?, yo creo que eso es muy importante en el día a día".* [6]

---

[5] Citado de entrevista realizada a funcionaria del Departamento de Capacitación.
[6] Idem.

## 9. CONCLUSIONES

Al comienzo de este trabajo consideramos la sanción de la ley de desmonopolización como un punto de inflexión en la historia del Banco de Seguros del Estado, en la medida en que a partir de este momento, la organización entraba en un régimen de competencia en el que hasta el momento, dada su condición monopólica en la mayoría de los seguros, nunca antes había participado. El desafío entonces, resultó el "adaptar" una empresa pública, con más de 90 años de historia en el país, a una nueva lógica de mercado.

La pregunta que surgió de interés para nosotros entonces fue la forma en que este proceso de "adaptación" se llevaba adelante, y tomando como premisa que una de las claves para este proceso se encontraba en los recursos humanos de la organización, nuestro trabajo se centró en investigar en la forma en que éstos integraban conceptos como los de "cliente" y "calidad de servicio". Consideramos ambos conceptos claves en la definición de un trabajador del sector de servicios, así como en la estrategia que plantea la empresa de cara a su reestructura.

Este objetivo nos condujo a la investigación en torno a lo que consideramos uno de los ejes de todo este proceso: la capacitación de los funcionarios. Es por eso que indagamos en el Departamento de Capacitación del banco acerca del antes y el después, de los objetivos y contenidos planteados, del para qué capacitar y del por qué capacitar.

Este es el camino que intentamos recorrer y que se desarrolla en el cuerpo de este trabajo, y es en esta instancia final que nos interesa realizar algunas precisiones y reflexiones que consideramos que la propia investigación nos devuelve.

Parece existir en los últimos tiempos, por lo pronto en el ámbito declarativo, cierto consenso en la importancia que reviste la capacitación y la formación de los recursos humanos de las empresas, sobre todo en un contexto de cambio en las dinámicas tanto sociales como económicas de las mismas.

Una de las premisas de este idea consiste en entender que los conocimientos necesarios a la producción evolucionan constantemente. La pertinencia de un conocimiento o de una habilidad práctica no es constante y puede devenir caduco o de nuevo pertinente, según la coyuntura social y económica en la cual está inmerso.

Frente a esto, una de las "soluciones" consiste en formar a los trabajadores no sólo en aquellas actividades que hacen al desempeño de tal o cual tarea, sino también atender al

desarrollo de aquellas otras "competencias básicas", no sujetas a la obsolescencia, que hacen al desarrollo del ser humano en cualquier situación o actividad.
Asimismo, se trata también de capacitar, partiendo de la base de lograr integrar los nuevos saberes con aquellos adquiridos y desarrollados a lo largo de la vida laboral. Se trata en definitiva, de realmente lograr la integración entre el "saber", el "saber-hacer" y el "saber-ser".
Cuando se dice desde el banco, "que quién nos va a enseñar como tramitar un seguro, si nosotros somos los expertos", nos están diciendo que hay una *memoria colectiva laboral* que se ha ido construyendo en la organización y una red de mecanismos sociales de circulación y difusión del conocimiento que está en movimiento.

En esta instancia queremos recordar que nos encontramos con una población que tiene entre quince y veinte años de antigüedad en la organización. Esto es posible analizarlo desde dos puntos de vista. El primero es visualizar la alta antigüedad de los funcionarios en el Banco de Seguros como una *fortaleza*, es decir como un aspecto propio de la organización en la generación de ventajas competitivas. Ahondar en este aspecto conlleva la necesidad de conocer, por ejemplo, el grado de participación que han tenido los trabajadores en el diseño de esta reestructura. En este sentido, dejamos abierta la posibilidad de volver en futuras investigaciones sobre este punto, que consideramos relevante.
Por otra parte la antigüedad de los funcionarios, en relación a la "experiencia" que aportan a la organización, también puede operar como una *debilidad* de la misma al momento de pensar en el "recambio" generacional natural que en pocos años el banco deberá enfrentar.
*"Lo otro es, que es muy importante para mí, es que cuando se renueve la mayoría de la gente que esta trabajando en el banco, no va a haber gente con esa sabiduría, porque como que se va perdiendo, y eso es un tema que no se como se va a resolver."*[7]

Y esto nos conecta con una de las características inherentes a un ente estatal: la que refiere a la propia condición de empleados públicos de los funcionarios del banco.
Esto significa que nos encontramos con funcionarios con gran estabilidad laboral, factor relevante, siempre, y más aún al momento de enfrentar una reestructura tan importante. En otro tipo de empresas y como los hechos la han demostrado en los últimos años en el

[7] Citado de entrevista realizada a funcionaria del Departamento de Capacitación.

031500

país, el empleo se constituye en uno de los primeros factores de "ajuste", generalmente a través de la reducción de personal o de otras vías como la rebaja salarial.

De todas formas, importa destacar que de acuerdo a los datos recabados, es posible ver en la reestructura en su conjunto algunos rasgos propios de "flexibilidad" laboral desde un punto de vista institucional. Por ejemplo, el que se dieran en el comienzo del proceso algunos retiros prejubilatorios acordados; las compensaciones salariales asociadas a nuevas tareas y por último un nuevo sistema de evaluación de desempeño, que al momento de realizar nuestro campo, se encontraba en las últimas etapas de proceso. En tal sentido, consideramos que este sería otro de los aspectos que en futuras investigaciones debería profundizarse, contando con el sindicato como un actor de referencia, fundamentalmente de cara a las perspectivas futuras de la organización dentro del nuevo contexto institucional y político del país.

Por otra parte, y en relación con la idea de "flexibilidad" en el ámbito de lo técnico-operacional, consideramos que ésta ha pautado de alguna forma la estrategia organizacional propuesta en el banco. La búsqueda de agilidad en los procesos de venta y relacionamiento con el cliente, los cambios en los procesos de trabajo y modos de gestión tendientes a la calidad del servicio, son en definitiva los "centros de adaptación" a los que la reestructra ha apuntado.

Y es en este sentido que concluimos que el proceso de reestructura del Banco de Seguros del Estado encuentra en un modelo de competencias algunos de los pilares que lo sustentan. En un intento por vincular el trabajo y la formación en un nuevo contexto de mercado y en un nuevo contexto institucional, se han generado propuestas tendientes al logro de una mayor adaptabilidad, y a la generación por parte de los trabajadores de la que en última instancia se constituye en la competencia básica: la "capacidad de aprender".

Por último, nos interesa dejar planteada la necesidad de ver los procesos de modernización organizacional desde un punto de vista dinámico, que privilegia la capacidad de las organizaciones de generar trayectorias propias y diferentes, combinando el trabajo y la educación de acuerdo a su propia naturaleza.

Bajo esta perspectiva Zarifian plantea la diferenciación entre organizaciones "calificantes" y "calificadas". Las primeras suponen la idea de "acontecimiento" o "evento" como eje de la actividad. Esto implica el desarrollo de nuevas competencias asociadas a la capacidad de acción y reacción frente a estos eventos.

Desde este punto de vista consideramos que el caso del Banco de Seguros se encuentra orientado hacia la construcción de una trayectoria que adopta principios de una organización calificante. El desarrollo de una estrategia que apunta hacia una *prestación de servicio* y hacia la ampliación de las capacidades que tenga cada trabajador al momento de relacionarse con el cliente, de forma que cada contacto devenga en un "evento" a resolver, creemos que se acercan a este tipo de organización.

Por otra parte las organizaciones calificantes visualizan el desarrollo del aprendizaje como un proyecto de mejora permanente y no como un proceso que tiene inicio, desarrollo y fin.

Y es en este punto que nos interesa dejar planteada una última reflexión.

Cuando en una empresa se plantea la necesidad de una nueva estrategia organizacional y de gestión, parece claro suponer que se debe realizar una evaluación de la situación de aquellos factores económicos, tecnológicos y humanos con los que se cuenta, aquellos que son susceptibles de cambio, y aquellos que podrían operar como un freno de cara al mismo.

En el caso de una empresa estatal, y en particular en la caso del Banco de Seguros, consideramos que de ésta evaluación surge el factor humano como sustantivo al momento de articular la estrategia de reestructura. Y en particular surge la necesaria "adaptación" de los recursos humanos existentes al nuevo escenario. En la medida que -dada su condición de funcionarios públicos- el recambio de los mismos no es posible, la perspectiva de la capacitación como herramienta de privilegio, deja de ser una estrategia dentro de varias posibles, para convertirse en ineludible y clave para el desarrollo real de cualquier reestructura posible.

Es esta situación la que genera en nosotros la incertidumbre, sobre la trayectoria futura que recorra la organización en términos de capacitación.

La pregunta que entonces queda planteada, - sobre la que consideramos volver en futuras investigaciones- refiere a la constitución o no de un proyecto de mejora permanente en la empresa, que potencie el desarrollo de una empresa sustentable no sólo en términos económicos, sino también en términos sociales y humanos.

## BIBLIOGRAFÍA


- "Formación y desarrollo de recursos humanos". Montevideo: OIT, Cinterfor, boletín 146,1999.

- "Iniciación al seguro. Generalidades. Semántica". Serie de Manuales para Funcionarios y Corredores del BSE. Montevideo: Departamento de Capacitación, 1998.

- Leite, E. "El rescate de la calificación". OIT, Cinterfor, 1996.

- LEY 16.126 de 14.10.93 "Banco de Seguros del Estado-Desmonopolización"

- "Marketing de servicios". Monografías.com

- Mertens, L. "Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos". OIT, Cinterfor, 1996.

- Mezzera Alvarez, R. "Curso de Derecho Comercial". Montevideo: Editorial Juan Angel Peri, 1962.

- Nahum, B. "Manual de Historia del Uruguay. 1903-1990. Tomo 2". Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental, 1995.

- Novick, M. y Gallart, M. (comp.) "Competitividad, redes productivas y competencias laborales". Montevideo: OIT, Cinterfor, 1997.

- Offe, Claus. "La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro". Madrid: Alianza Editorial, 1992.

- Stolovich L., Lescano G., Morales S. "Calidad Total ¿Maquillaje o transformación real?" Montevideo: Ciedur, Fesur, 1995.

- Supervielle M., Quiñones M. "La instalación de la flexibilidad en Uruguay". México: Revista Estudios Sociológicos XVIII N° 54, 2000.

- Zarifian, P. "El modelo de competencia y los sistemas productivos". Montevideo: Cinterfor, 1999.

- Zarifian, P. "Los nuevos enfoques de productividad", "Modelo de organización y de performance de la firma industrial moderna". Montevideo: Unidad de Relaciones y cooperación en el sector sindical, Udelar, 1993.

- Zarifian, P. "El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción". Montevideo: Unidad de Relaciones y cooperación con el sector productivo, Udelar, Serie documentos de trabajo N° 7, 1996.