UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Tesis Licenciatura en Sociología

Innovación en el sector financiero.
Las actitudes colectivas desde las percepciones, estrategias y capacidades del sindicato

Florencia Manrique Barreto

Tutora: Judith Sutz

2009

"De esta suerte, el interrogante: ¿por qué la ciencia?, se resuelve en el problema moral: ¿por qué la moral, ya que la vida, la Naturaleza y la historia son "inmorales"? - No cabe duda de que el hombre veraz, en aquel temerario y último sentido que la fe en la ciencia presupone, afirma con ello otro mundo distinto del de la vida, de la naturaleza y de la historia..."

Friedrich Nietzsche, La Gaya Ciencia

"El enemigo principal es justamente la ortodoxia: repetir siempre la misma receta, la misma terapia, para resolver diversos tipos de enfermedad; no admitir la complejidad, querer reducirla a toda costa, cuando las cosas reales son cada vez un poco más complicadas."

Albert Hirschman, en Development Policy Review

AGRADECIMIENTOS

A Eva Szarfman y Gustavo Ware, quienes desde la Comisión Técnica Asesora de Aebu me brindaron toda su colaboración y apoyo desde los inicios de este trabajo. A todos los entrevistados que generosamente me brindaron su tiempo y sus experiencias, muy especialmente a Fabián Amorena, cuya ayuda en la coordinación de las entrevistas fue inestimable. A la Secretaría Gremial de Aebu, que amablemente me asistió cada vez que lo necesité.

A mis compañeros de carrera y amigos, Federico Da Costa, Marcos Segantini y Sofía Mannise, quienes a pesar de las distancias han tenido la constancia de compartir conmigo este camino.

Por su ánimo constante y apoyo cotidiano agradezco a mis compañeros y amigos, Martín Pose, Rubén Noguerol, Silvia Luces y por último a Florencia de Santiago, quien además con paciencia y detallismo invalorables oficio de correctora del trabajo.

A mi familia: mi mamá Adriana, mi hermano Rodrigo, mi abuela Graciela, mi abuela del corazón Lula y mi hija Marina, por su generosidad inconmensurable y su entrega y compromiso incondicional de todas las horas. Gracias por creer en mí.

DEDICATORIA

A mi madre, quien me enseñó que el camino de lo imposible se construye paso a paso con el trabajo de cada día.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS VIII

RESUMEN IX

INTRODUCCIÓN ..... - 1 -

I. JUSTIFICACIÓN ..... - 3 -

a. **Relevancia académica** ..... - 3 -

b. **Relevancia social** ..... - 5 -

II. LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y LOS ANTECEDENTES ..... - 7 -

a. **El abordaje de la innovación desde los enfoques constructivos** ..... - 7 -

b. **La comprensión de la innovación desde las actitudes colectivas** ..... - 9 -

i. Relación histórica con el conocimiento ..... - 10 -

ii. Actitudes colectivas y desarrollo ..... - 11 -

iii. Capacidades sociales y equidad social ..... - 13 -

c. **La innovación como fenómeno sistémico y relacional** ..... - 15 -

i. Lógica de innovación ..... - 15 -

ii. Lógicas locales ..... - 17 -

d. **Antecedentes** ..... - 21 -

III. EL PROBLEMA DE ESTUDIO Y EL SISTEMA DE HIPÓTESIS ..... - 23 -

a. **Construcción del problema de estudio** ..... - 23 -

i. Objetivo general y objetivos específicos ..... - 23 -

ii. Preguntas que se quiere responder ..... - 24 -

iii. Formulación del problema a partir del marco teórico y sistema de hipótesis ..... - 25 -

b. **Definición estricta del problema de estudio** ..... - 27 -

i. Delimitación espacio-temporal y definición de la población de estudio ..... - 27 -

ii. Definición de las relaciones entre las categorías analíticas propuestas ..... - 27 -

IV. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN ..... - 28 -
a. **Metodología** ..... - 28 -
i. *Orientación ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica* ..... - 28 -
ii. *Tipo de Investigación* ..... - 30 -
b. **Diseño de Investigación** ..... - 31 -
i. *Elección de Estrategia de Investigación* ..... - 31 -
ii. *Elección de Técnicas de Investigación* ..... - 31 -
iii. *Diseño en sentido estricto y criterios de calidad* ..... - 34 -
iv. *Alcance de la investigación* ..... - 35 -

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ..... - 36 -
a. **El mapa de las percepciones en torno a la innovación** ..... - 36 -
i. *Ubicación de los actores en el campo social: la dimensión electoral* ..... - 36 -
ii. *Ubicación de los actores en el campo social: la dimensión ideológica* ..... - 38 -
iii. *Percepciones sobre innovación tecnológica* ..... - 42 -
iv. *Percepciones sobre innovación en recursos humanos* ..... - 45 -
v. *Evaluación de la innovación en general* ..... - 50 -
b. **Las estrategias y su articulación con el mapa de percepciones** ..... - 52 -
i. *Consistencia entre estrategias y percepciones* ..... - 52 -
ii. *Tipos de estrategias* ..... - 55 -
iii. *Evaluación de las estrategias empresariales* ..... - 57 -
c. **Las capacidades de "hacer uso" del conocimiento** ..... - 60 -
i. *El conocimiento en la estrategia sindical* ..... - 60 -
ii. *Capital humano y capital social* ..... - 61 -

VI. CONCLUSIONES ..... - 63 -
a. **Revisión de hipótesis** ..... - 63 -
b. **Reflexiones germinales** ..... - 66 -
i. *Lógicas locales, lógica de innovación y conversión de saberes* ..... - 66 -
ii. *El saber tácito, las calificaciones y la equidad* ..... - 67 -
c. **Apuntes prospectivos** ..... - 69 -
i. *Propuesta de análisis FODA sobre la relación innovación-Sindicato* ..... - 69 -
II. *Una moción al diálogo: ¿Lo que es moda no incomoda?* ..... - 72 -

VII. BIBLIOGRAFÍA ..... - 73 -

a. **Bibliografía citada** ..... - 73 -

b. **Bibliografía general** ..... - 77 -

VIII. ANEXOS ..... - 79 -

a. **Anexo I: Pauta de Entrevista** ..... - 79 -

b. **Anexo II: Justificación de la pauta de entrevista** ..... - 86 -

i. Criterios generales para la elección de la técnica y el diseño del instrumento ..... - 86 -

ii. Estructura de la pauta de entrevista y objetivos particulares de cada estímulo. ..... - 86 -

iii. Consistencia entre objetivos de la investigación, preguntas que se quiere responder y la pauta de la entrevista ..... - 93 -

c. **Anexo III: Caracterización del caso de estudio** ..... - 100 -

i. Estructura organizativa de Aebu ..... - 100 -

ii. Agrupaciones representadas en los Consejos en el período 2009-2011 ..... - 100 -

iii. Cuadros de composición de los Consejos en el período 2009-2011 ..... - 101 -

iv. Gráficos de composición de los Consejos en el período 2009-2011 ..... - 102 -

d. **Anexo IV: Trabajo de Campo** ..... - 105 -

i. Ficha Técnica de entrevistas ..... - 105 -

ii. Síntesis de respuestas por pregunta ..... - 106 -

iii. Síntesis del material sindical ..... - 166 -

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS, RECUADROS Y TABLAS

Cuadro I) Relación de las categorías analíticas ..... - 26 -

Cuadro II) Posicionamiento de las agrupaciones en la dimensión ideológica y en la electoral ..... - 38 -

Cuadro III) Balance de la visión de la Innovación por agrupación y sector ..... - 41 -

Cuadro IV) Valoración de las herramientas de gestión de recursos humanos ..... - 48 -

Cuadro V) Menciones de temas de recursos humanos por agrupación y sector ..... - 49 -

Cuadro VI) Tipo de acción estratégica por agrupación ..... - 65 -

Cuadro VII) Propuesta de análisis FODA sobre la relación innovación-Sindicato ..... - 69 -

Cuadro VIII) Organigrama de Aebu ..... - 100 -

Gráfico I) Divisorias del Aprendizaje ..... - 4 -

Gráfico II) Distribución de votos para el Consejo Central ..... - 102 -

Gráfico III) Distribución de Consejeros para el Consejo Central ..... - 102 -

Gráfico IV) Distribución de votos para el Consejo Sector Oficial ..... - 103 -

Gráfico V) Distribución de Consejeros para el Consejo Sector Oficial ..... - 103 -

Gráfico VI) Distribución de votos para el Consejo Sector Privado ..... - 104 -

Gráfico VII) Distribución de Consejeros para el Sector Privado ..... - 104 -

Recuadro I) Esquema analítico para caracterizar al SNI desde el subdesarrollo ..... - 14 -

Recuadro II) Citas *in extenso* sobre percepciones ..... - 51 -

Recuadro III) Extractos de material sindical de la Agrupación 98 ..... - 168 -

Recuadro IV) Extractos de material sindical de la Agrupación 17 ..... - 169 -

Recuadro V) Extractos de material sindical de la Agrupación 33 ..... - 172 -

Recuadro VI) Extractos de material sindical de la Agrupación 810 ..... - 173 -

Tabla I) Decisiones de Diseño de Investigación ..... - 34 -

Tabla II) Criterios de confiabilidad ..... - 35 -

Tabla III) Relación entre dimensión, pregunta y objetivo para Percepciones sobre Innovación ..... - 87 -

Tabla IV) Relación entre dimensión, pregunta y objetivo para Estrategias sobre Innovación ..... - 90 -

Tabla V) Relación entre dimensión, pregunta y objetivo para Capacidades para "hacer uso" del conocimiento ..... - 92 -

Tabla VI) Agrupaciones representadas en los Consejos ..... - 100 -

Tabla VII) Distribución de votos por agrupación para cada Consejo en el período 2009-2011 ..... - 101 -

Tabla VIII) Distribución de cargos por agrupación para cada Consejo en el período 2009-2011 ..... - 101 -

Tabla IX) Ficha Técnica de entrevistas ..... - 105 -

RESUMEN

El trabajo aborda el tema de la innovación partiendo de la premisa de su estrecha vinculación con el desarrollo y la equidad, siendo éste el sustento de su justificación académica y social. La evolución de la investigación en materia de innovación ha llevado a que en las últimas décadas adquiriera relevancia la dimensión relacional del fenómeno, abriéndose así un vasto campo de problemas de estudio. El énfasis en lo relacional obliga a situar al actor y a su contexto en el lugar central de toda comprensión cabal del fenómeno. Desde este punto de partida, el **problema de estudio** se construyó en torno a cómo la relación entre ***percepciones sociales*** sobre innovación tecnológica e innovación en recursos humanos y ***estrategias*** impacta en las ***capacidades sociales*** para "hacer uso" del conocimiento. El contexto y los actores optados fueron el sistema financiero y su Sindicato respectivamente.

La **metodología** elegida fue un estudio cualitativo en función de una investigación de tipo exploratorio, adoptada con la finalidad de indagar el potencial heurístico del marco teórico propuesto. El diseño de investigación se basó en la construcción de un estudio de caso, conformado por las relaciones sociales existentes entre las agrupaciones representadas en el Consejo de Sector Financiero Oficial y en el Consejo de Sector Financiero Privado en el período 2009-2011, de la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU). La comprensión del clivaje "sector" y del clivaje "agrupacional" fueron aspectos estructurantes del trabajo de campo. Las técnicas de investigación utilizadas fueron entrevistas semi-estructuradas y análisis documental de material sindical, en lo referente a la construcción de la evidencia empírica, y revisión bibliográfica y análisis de texto en cuanto a las técnicas de análisis.

Los principales **resultados** de la investigación constituyeron la recreación junto con los actores del "*mapa cognitivo*" en torno a los temas planteados y su relación con las *estrategias* identificadas desde la posición de cada actor en el *campo social*. La ubicación de cada actor en el campo social, en función del sector y de la agrupación, se confirmaron como elementos claves para la comprensión de las *percepciones* y de las *estrategias*. En cuanto al impacto de esta articulación en las *capacidades para "hacer uso" del conocimiento*, es posible sugerir la predominancia de una "lógica política" que inhibe la explicitación de saberes tácitos, y por tanto obstaculiza los procesos de sistematización y difusión de saberes necesarios para la producción de nuevo conocimiento organizacional. Asimismo también es posible hipotetizar la materialización de la distinción entre trabajadores calificados y no calificados en las tendencias político-ideológicas presentes en el Sindicato. La confrontación entre "tipos de saberes" que subyace a tal distinción podría inhibir relaciones de confianza y cooperación (*capital social*) necesarias para la conversión de saberes que generen nuevos conocimientos (*capital humano*). En este sentido se sostiene que la revalorización del saber tácito constituye una oportunidad para redefinir las distancias entre trabajadores calificados y no calificados. Finalmente los hallazgos y reflexiones resultantes de la investigación son sintetizados en los apuntes prospectivos con los que se cierra el trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía se basa en la investigación realizada a instancias del "*Seminario de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Desarrollo*", dictado por la Prof. Judith Sutz en 2009, en el marco de la Licenciatura de Sociología de la Universidad de la República –UDELAR.

El problema de estudio incursiona en la línea de investigación planteada por Arocena y Sutz (1999, 2002, 2003), quienes proponen un abordaje de la innovación desde el sur, a partir de enfoques constructivos que buscan caracterizar las condiciones de partida para un Sistema Nacional de Innovación. Dentro de las sub-líneas sugeridas por los enfoques constructivos se eligió a "*las actitudes colectivas frente a la innovación*" como eje central de la reflexión. Dentro de los sectores de la economía se optó por el sector servicios y específicamente por el sector financiero. Si bien es clara la vinculación del sector financiero con la innovación y con los cambios tecnológicos de los últimos años, los estudios en materia de innovación en el país se han concentrado principalmente en el sector primario y secundario (el agro y la industria). Dentro de los actores involucrados (Estado, Academia, Sector Productivo) la opción fue por el vértice productivo y dentro de éste por el Sindicato. Sin embargo, no se aborda considerándolo un todo homogéneo, sino que se busca comprender su visión en materia de innovación desde la complejidad resultante del entramado de relaciones sociales entre los actores colectivos que lo componen.

En esta intersección de temas, la finalidad del trabajo tiene dos aspectos. En primer lugar, elaborar una reflexión teórica que; a) problematice con la debida profundidad el tema general, las actitudes colectivas hacia la innovación en un campo social determinado y b) proponga una teoría sustantiva que integre categorías sociológicas que permitan explorar el campo de relaciones sociales en el cuál se pretende comprender las dinámicas que favorecen o inhiben los procesos innovativos. Como resultado de esta articulación teórica se presentan la noción de "lógica de innovación" que responde al punto a), y la noción de "lógicas locales" que responde al punto b). En segundo lugar, el estudio plantea un trabajo de campo de carácter exploratorio que permite una primera retroalimentación con la realidad. En este punto la investigación jerarquiza la articulación teoría-praxis adoptando la premisa de simetría entre investigador-actor, a partir de la cual se considera que el conocimiento fluye horizontalmente en ambas direcciones (Rojas, 1999). Aquí la relación sujeto-objeto, en la cual se asignan respectivamente roles activo/pasivo a cada elemento de la díada, deja paso a una concepción hermenéutica que aspira a la construcción de un saber socialmente válido *con* los propios actores. Si bien el trabajo propone una primera aproximación empírica que oriente la formulación de nuevas hipótesis y la continuidad de la reflexión en la temática, los argumentos esgrimidos explican el objetivo de brindar al Sindicato un insumo que eventualmente aporte a la reflexividad de los actores sobre el tema.

La investigación se desarrolló en torno a la pregunta: ¿Cómo se relacionan **las percepciones y las estrategias** de los actores colectivos del Sindicato Financiero (AEBU) en torno a la innovación tecnológica e innovación en recursos humanos con sus **capacidades de "hacer uso"** de conocimientos en innovación?

El trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos. En el primero se presenta la justificación académica y social del problema de estudio, sustentada en la promoción de la innovación como factor de desarrollo y equidad social.

El segundo capítulo enuncia el marco teórico y el tercero la construcción del problema de estudio junto con las hipótesis de trabajo. Aquí se presenta el resultado del primer esfuerzo realizado en la presente investigación; la construcción de un problema de estudio a partir de la integración heurística de diversas formulaciones teóricas con el objetivo de interactuar con la porción de realidad definida.

Las opciones vinculadas a la metodología y al diseño de investigación se encuentran explicitadas y justificadas en el cuarto capítulo. Este capítulo aspira a articular la teoría con la praxis, constituyendo el puente entre el marco teórico y la experiencia del trabajo de campo.

En el quinto capítulo se presentan los principales resultados del trabajo de campo. El mismo está estructurado en tres secciones correspondientes a cada uno de los objetivos específicos planteados, a saber:

- Relevamiento del mapa de percepciones en torno a innovación tecnológica e innovación en recursos humanos.
- El análisis de la relación entre percepciones y estrategias.
- La evaluación primaria del impacto de la relación entre percepciones y estrategias sobre las capacidades sociales para "hacer uso" del conocimiento.

Dentro de cada una de estas secciones se profundiza en sub-apartados, tanto en los diversos aspectos abordados en las hipótesis como en aspectos nuevos emergentes de la experiencia del trabajo de campo. Asimismo, bajo la concepción de la omnipresencia de la teoría durante el proceso de investigación, se incorporan nuevos elementos teóricos que ayudan a interpretar los resultados obtenidos. En este sentido cobró relevancia la comprensión del mundo sindical como campo de acción social, así como el juego social establecido con las empresas en torno a los problemas en términos de cooperación y conflicto que plantea la innovación al mundo productivo. Sobre este punto fue posible acceder a algunas de las problemáticas planteadas en torno a los procesos de innovación tecnológica e innovación en recursos humanos desarrolladas por las empresas e identificadas desde la Sociología del Trabajo.

Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones arribadas en función de los objetivos planteados inicialmente, así como reflexiones que orientan el esbozo de nuevas hipótesis y la continuidad de la reflexividad en la materia. Bajo el título de reflexiones germinales se propone una interpretación sobre la relación entre las lógicas locales, la lógica de innovación y la conversión de saberes, así como sobre la relación entre saber tácito, calificaciones laborales y equidad. El trabajo culmina con la propuesta de análisis FODA[1] realizado como el eje central del entregable al Sindicato.

Como Anexos se presenta la documentación relativa al trabajo de campo.

[1] Matriz utilizada en Planificación Estratégica de las empresas consistente en analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades se definen como propias del contexto interno de la organización y las Oportunidades y Amenazas como propias del contexto externo.

I. JUSTIFICACIÓN

"Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo." Karl Marx, 1845.

Al partir de la premisa de la estrecha vinculación entre innovación, desarrollo y equidad, la relevancia académica de la investigación adquiere inmediatamente relevancia social. Consecuentemente, desde la construcción teórica del problema de estudio hasta las definiciones metodológicas del trabajo de campo han sido orientadas por la pretensión de alcanzar un intercambio reflexivo con los actores que genere tanto un aporte para la academia como para el medio social sobre el cual se investigó. Realizada la salvedad de lo intrínsecamente vinculadas que se encuentran la dimensión académica y la social, a continuación se presenta una disquisición de las principales fundamentaciones en cada una de ellas.

a. Relevancia académica

A partir de la primera revolución científica diversos indicadores dan cuenta de la relación históricamente dependiente, entre desarrollo y producción de conocimiento científico tecnológico e innovación. Esto se ha plasmado en el concepto de "divisorias del aprendizaje" (Arocena & Sutz, 2002), el cual señala la brecha entre los países subdesarrollados y los desarrollados en términos de sus capacidades[2] y oportunidades[3] para la producción y aplicación del conocimiento. Lo cual permite afirmar que el camino hacia el desarrollo requiere cruzar las "divisorias del aprendizaje" *(Véase* Gráfico I*)*.

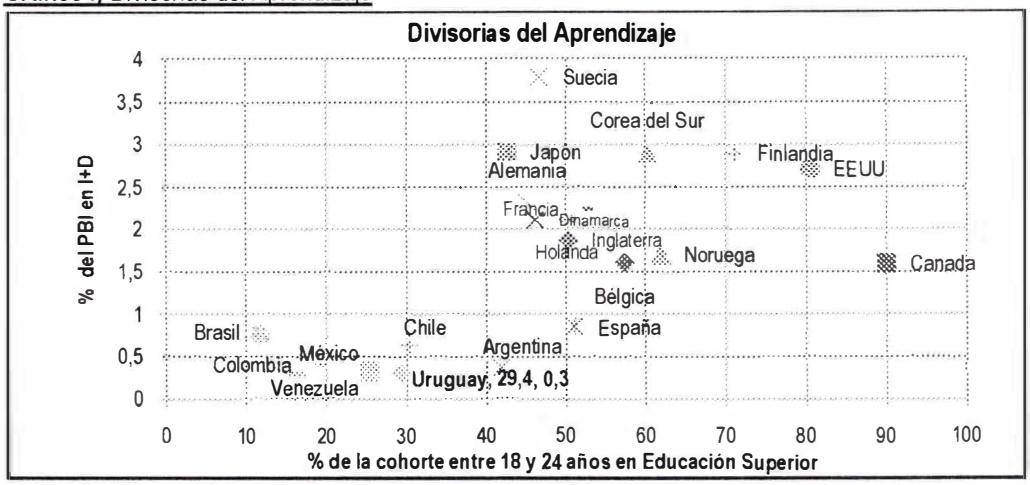
De lo anterior se desprende la necesidad estratégica de priorizar en la agenda de investigación y en la agenda política la problematización de los temas de innovación en la sociedad uruguaya. Para los países no desarrollados el tema adquiere mayor trascendencia en tanto permite comprender cuál ha sido la senda del subdesarrollo hasta ahora, y problematizar las posibilidades y alternativas para atravesar "las divisorias del aprendizaje". La aceleración de los procesos de cambio social y tecnológico a nivel mundial vuelve perentoria la necesidad de *comprender* nuestras relaciones sociales con el conocimiento.

Planteada la importancia de la investigación sobre innovación, la pregunta es **¿Por qué estudiar la innovación desde las actitudes colectivas?** La evolución de la investigación sobre innovación señala la importancia de factores contextuales, *blandos*, que explican crecientemente el desempeño diferencial en la producción y aplicación del conocimiento. En este marco la siguiente cita enuncia la relevancia de esta dimensión en el abordaje constructivista de la innovación:

> Si bien no forma parte habitual del estudio de los SNIs, las opiniones y percepciones públicas en torno a ciencia, tecnología y la innovación moldean profundamente el contexto en el cual se desenvuelven tales sistemas. Tales factores constituyen variables "profundas", a menudo idiosincráticas y que por lo general cambian lentamente. Tienen pues no poco que ver tanto con la especificidad de los sistemas de innovación como con su dependencia de la trayectoria pasada (path dependency), dos rasgos mayores de las concepciones evolucionistas del cambio técnico. (Arocena & Sutz, 2003).

[2] Aproximadas por el indicador de % de la cohorte de edad entre 18 y 24 años que accede a Educación Superior (ES).
[3] Aproximada por el indicador de % del Producto Bruto Interno (PBI) destinado a Investigación y Desarrollo (I+D).

Gráfico I) Divisorias del Aprendizaje



Elaborado en base a datos referidos a 1997, presentados en Sutz, 2003.

Dentro del enfoque de las actitudes colectivas los antecedentes de investigación muestran básicamente dos tipos de abordajes, a saber; a) Encuestas sobre percepciones sobre Ciencia y Tecnología realizadas a la población en general, y b) Encuestas sobre Innovación a sectores específicos de la economía –industria y servicios-. **Este estudio busca indagar sobre la *articulación* entre percepciones y estrategias como elemento *sui géneris* constitutivo de las actitudes colectivas hacia la innovación. Aprehender tal articulación desde su complejidad, analizar cómo opera en un contexto social determinado, interrogarse cómo se interrelaciona con las capacidades sociales para "hacer uso" del conocimiento, implica un abordaje novedoso de las actitudes colectivas que aspira a captar la dimensión relacional y sistémica de la innovación.**

Dentro de la indagación acerca de las actitudes colectivas hacia la innovación, el trabajo focaliza específicamente en lo que refiere a innovación tecnológica e innovación en recursos humanos. La comparación entre ambos tipos de innovación permite identificar elementos comunes subyacentes a ambos procesos, tales como la importancia del conocimiento tácito o la importancia de las relaciones de confianza y cooperación (capital social).

Este ejercicio de comparación es oportuno para la producción de conocimiento en ambas materias en tanto obliga, por un lado, a hacer foco en aspectos "blandos" tradicionalmente soslayados en la innovación tecnológica, pero cuya incidencia es cada vez más reconocida como crítica. Por otro lado, permite interceptar dos aristas convergentes; los avances teóricos sobre innovación (sustentados principalmente en estudios sobre innovación tecnológica) con la investigación realizada en materia de gestión de recursos humanos desde la Sociología del Trabajo. Con el fracaso del modelo productivo taylorista-fordista en la década del 70, emergen una serie de modelos alternativos en búsqueda del aumento de productividad y competitividad basado en la incorporación de conocimientos en el proceso productivo (Neffa, 1999). En este contexto se ha definido al trabajo como la resolución de problemas no previstos (Tripier, 1999). Esta definición, por demás sugerente por su proximidad con la conceptualización de innovación, plasma la convergencia que surge como el resultado del abordaje al problema de la producción de conocimiento en el contexto productivo.

b. Relevancia social

Los argumentos esgrimidos en los párrafos precedentes se pueden entender como la respuesta al porqué del tema que se estudia. A continuación se presenta el porqué del medio social *dónde* se estudia. Aquí las preguntas a responder son tres ¿Por qué el sector servicios? ¿Por qué el sistema financiero? ¿Por qué el Sindicato?

La primera respuesta tiene diversas aristas posibles, una de ellas es la creciente importancia del sector en la economía nacional y mundial;

> Los servicios representan alrededor de dos tercios del producto interno bruto (PBI) de los paises desarrollados y casi la mitad del de los paises en desarrollo. A su vez, el sector absorbe el 70% del empleo de los primeros y un tercio de la mano de obra de las economias emergentes. A partir de 1990, el comercio internacional de servicios se triplicó, el acervo de inversión extranjera directa del sector se cuadruplicó y las economías emergentes expandieron sus exportaciones de servicios a un ritmo mayor que el de los paises avanzados. (Cepal, 2008: 89).

Otra arista hace referencia a la particularidad de la innovación en el sector. Tal cual señala el informe de Principales Resultados de la I Encuesta de Innovación en Servicios, Uruguay 2004-2006 (ANII, 2009), pese a que el sector es uno de los que más aporta a la economía nacional en términos de empleo y de producción, se lo ha considerado tradicionalmente un sector rezagado en su capacidad de innovación. Esto se ha traducido en una menor relevancia académica y social que se le ha consignado en los estudios de innovación, y consecuentemente en la inferioridad de producción académica en la materia.

Adicionalmente en el informe se señalan las dificultades que presenta el estudio de la innovación en el sector, dadas las características del mismo; intangibilidad, interactividad (en tanto producción y consumo se dan simultáneamente) y heterogeneidad (ANII, 2009). En definitiva la innovación en el sector servicios es más difusa, no sólo para el investigador sino para los propios actores productivos. Adicionalmente, el abordaje de la innovación en un sector que produce intangibles obliga a tratar dimensiones que se tienden a desestimar en los sectores que producen tangibles, tales como la importancia de las innovaciones organizacionales, o de las relaciones formales e informales o de la cultura organizacional. Por lo cual, probablemente los hallazgos en el sector servicios puedan arrojar luz sobre aspectos no abordados tradicionalmente en sectores como la industria y el agro.

Abordando ahora la segunda respuesta, también es posible señalar la relevancia de la innovación en el sector financiero desde varios ángulos. Por un lado, es posible señalar que el sector se caracteriza por haberse visto profundamente involucrado en la revolución tecnológica causada por las TIC´s en un doble sentido. Primero, en tanto se vio afectado por las nuevas posibilidades tecnológicas: "El avance científico y tecnológico, fundamentalmente, en el área de la informática y de las telecomunicaciones, ha permitido unificar el mercado internacional a tiempo real, lo que ha redundado en un número sin precedentes en el movimiento de capitales" (AEBU, 2001). En este sentido las actividades desarrolladas por las instituciones de intermediación financiera se han complejizado y diversificado, dejando atrás el tiempo en que la principal actividad bancaria consistía en la captación de depósitos y colocación de créditos. (Quiñones, 2005). Segundo, la posibilidad de efectuar operaciones a tiempo real desde cualquier parte del globo y el consecuente aumento del flujo de capitales ha tenido efectos transformadores en la economía real, acelerando considerablemente los procesos de globalización económico financieros.

Por otro lado el sistema financiero es un sector relevante en la economía nacional, cuantificable en forma directa en términos de su participación en el PBI, la cual en 2009 se ubicó en 3,7 % con una cifra que ascendió a los 43.744.935 en miles de pesos a precios corrientes[4]. Además tiene un impacto indirecto en tanto sector estratégico de la economía clave para definir el modelo de desarrollo nacional.

La tercera respuesta, porqué estudiar la innovación en el sector financiero desde la perspectiva sindical, se hilvana a este último aspecto. Desde el Sindicato se enuncia la siguiente visión prospectiva de su rol en la economía nacional:

> Estamos convencidos que la actividad financiera debe profundizar permanentemente su vinculación con la actividad económica del país, concibiéndola como un instrumento dirigido a promover el desarrollo de la economía, que garantice producción y empleo para su gente, y una justa distribución de la riqueza. (AEBU, 2009: 9)

En consonancia con la cita, estudiar al sector financiero desde la perspectiva del Sindicato implica apostar en el potencial del sector para la promoción del desarrollo y la equidad, pero no desde una posición ingenua que niegue los conflictos o las contradicciones, sino que apunte a una reflexión crítica que mediante la sistematización pueda aportar a la comprensión de la realidad.

El estudio de la relación entre percepciones y estrategias y su impacto sobre las capacidades para "hacer uso" del conocimiento en el Sindicato habilita a comprender la innovación desde la acción colectiva de diversos actores en un contexto social complejo. Permite explorar el problema de la generación de nuevo conocimiento organizacional y su vinculación con las relaciones de poder existentes, patente en la producción, validación y distribución del mismo. Obliga a abandonar el supuesto del conocimiento como hecho objetivo y neutro, enfatizando su carácter intrínsecamente social y conflictivo.

Finalmente, estudiar la relación innovación-Sindicato significa abordar una temática tradicionalmente problemática. Como señalan los relatos históricos, desde la revolución industrial una motivación importante para los empresarios ha sido la incorporación de tecnología que restringiera el control obrero sobre la producción, y permitiera desarticular huelgas (Sutz, 2003). En la actualidad se destaca la necesidad que se le impone a los sindicatos, para continuar ejerciendo su rol de representación de los trabajadores, de contar con conocimiento técnico del proceso productivo que les permita ser un interlocutor competente con las empresas, y mantener la capacidad de proponer estrategias alternativas viables que brinden mayor beneficios a los afiliados (Rojas, 1993);

> ...los instrumentos sindicales comunes como las reuniones y las asambleas, no siempre permiten una profundización (de los temas) especialmente de aquellos más ligado a la experiencia directa de trabajo. De aquí surge la exigencia al Sindicato en el sentido de activar otros procesos de conocimiento. Conjuntamente con las investigaciones destinadas a entender los aspectos técnicos; económicos y organizacionales, vemos surgir la necesidad de instrumentos que permitan entender el fenómeno, inclusive desde el punto de vista de aquellos que están envueltos directamente en esos procesos. Se trata fundamentalmente de ofrecer un espacio e instrumentos científicamente fundamentados que expresen la subjetividad de los trabajadores. (Cita de Rebecchi, en Rojas, 1993: 147).

[4] Fuente: Cifras preliminares publicadas por la Asesoría Económica- Área de Estadísticas Económicas del Banco Central del Uruguay. Informe Producción por Industrias. Serie anual, a precios corrientes en miles de pesos.

II. La construcción del Marco Teórico y los Antecedentes

"Porque en realidad, nuestro norte es el sur"
Joaquin Torres Garcia, 1941.

"Siempre, por esto, en un sentido que contemple, ante todo, un conjunto geométrico indivisible, en el cual, cada idea de cosa, no podrá jamás estar desvinculada del resto, o sea, dentro de una verdadera estructura armónica, en la cual, cada parte tiene que conformarse con el todo."
Joaquin Torres Garcia, 1941.

Este capitulo se sustenta en una concepción epistemológica[5] que básicamente se puede sintetizar en dos premisas; a) el vector epistemológico va de la teoría a lo real, siendo determinante la *construcción* del problema de estudio (Bourdieu *et al.*, 1973) y b) el principio hermenéutico por el cual la lectura y puesta en diálogo de teoría implica en si mismo un proceso de producción de conocimiento (Rojas, 1999; 16). La metáfora constructivista propuesta por Arocena & Sutz (2003) se retoma en esta intención, en la cual siguiendo al Universalismo Constructivo de Torres García (1941), cada componente aislado adquiere nuevo significado al constituir una nueva totalidad. En las páginas que siguen se intentan presentar los elementos aislados y fundamentalmente su articulación, es decir, la producción de nuevo sentido.

a. El abordaje de la innovación desde los enfoques constructivos

La innovación es un fenómeno complejo que ha estado presente en toda la historia humana y que puede ser comprendida desde diversas perspectivas. Sin embargo, su teorización es un proceso histórico característico de la reflexividad moderna, que es posible rastrear en ciertos planteos de los economistas clásicos; en Adam Smith[6] y David Ricardo[7] en forma latente y en Marx manifiestamente, dado la importancia otorgada al cambio tecnológico en el desarrollo de las fuerzas productivas y como fenómeno característico del modo de producción capitalista. (Formichella, 2005:12).

Desde las primeras teorizaciones el concepto de innovación ha ido evolucionando desde una conceptualización restringida a una conceptualización cada vez más amplia y compleja. Así, en las postrimerías del siglo XIX y comienzos del XX la escuela neoclásica (Pareto, Marshall, Walras, Jevons) planteaba que las empresas poseían una función de producción común y que tomaban sus decisiones en relación a la tecnología en condiciones de perfecta certidumbre. Se consideraba que el conocimiento tecnológico era imitable y transferible de manera exacta. En este modelo la ciencia se ubicaba por fuera del sistema productivo, no visualizándose instancias de retroalimentación o de innovación informal. (Formichella, 2005).

[5] Véase Capitulo IV Metodología y Diseño de Investigación.
[6] Formichella hace referencia al planteo de Adam Smith en "La riqueza de las naciones" 1776 acerca del rol de la invención de maquinaria especifica como mecanismo de aumento de las facultades productivas de la división del trabajo. En segundo lugar se menciona el concepto de "secreto manufacturero" o de "fabricación" que tendría efectos similares al de monopolio de una compañía o persona.
[7] En este caso, Formichella se refiere al planteo de David Ricardo sobre el rol que tendrían las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos en la reducción de la mano de obra necesaria para producir las mismas cantidades.

Unas décadas más tarde, Joseph Shcumpeter elaboró una teoría más completa acerca de la innovación, y su rol como agente dinamizador en la economía capitalista. La misma constituyó la base del pensamiento evolucionista y neoshumpeteriano, que a partir de la década del 70, ha planteado al desarrollo tecnológico como un proceso evolutivo, dinámico, acumulativo y sistémico.

De la mano de autores como Dosi, Nelson, Winter, Jhonson y Lundvall, entre otros, los estudios sobre innovación introducen un giro a la visión puramente economicista, y empiezan a visualizar a las relaciones sociales y su contexto como el sustento de los procesos innovativos. La innovación deja de ser un proceso automático para convertirse en un proceso complejo y contexto-dependiente, en el cual la transferencia y la imitación ya no son aproblemáticos.

En este contexto, el caso japonés dio lugar a una categoría que ha echado luz sobre el tema: "Sistema Nacional de Innovación" (SNI) (Lundvall, 1988; Jhonson & Lundvall, 1990). La misma hace referencia a que la innovación es el resultado sistémico de múltiples interacciones a través de redes tanto formales como informales entre diversos actores (productores, investigadores, consumidores);

> The most fundamental reason for scholars to begin to think in terms of innovation systems had to do with the fact that it was, increasingly, realized that innovation is an interactive process. While production systems put the emphasis on the structural characteristics these are completely neglected in the business system approach. In the business system approach the focus is on cultural, social and institutional dimension of national economies. The concept of a "national system of innovation" is in a sense a synthesis of these two perspectives, since it put at the centre of the analysis the co-evolution of economic structures and institutions and how this co-evolution affects the production and the use of "intellectual capital". (Johnson & Lundvall, 2000: 11).

El concepto de SNI apunta a que en la realidad descripta, el caso japonés, la innovación es el resultado de una serie de vinculaciones articuladas que funcionan como si fueran un sistema. El funcionamiento sistémico permite la acumulación de sinergias que explotan al máximo el potencial innovativo. Entonces surgen las siguientes interrogantes ***¿Cómo pensar la innovación desde el subdesarrollo? ¿Cómo incorporar el concepto de SNI a nuestra realidad?*** El hecho de que el concepto no sea un "tipo ideal" de estilo weberiano sino la descripción de la realidad empírica lleva a Arocena y Sutz (1999, 2002, 2003) a realizar una serie de precauciones respecto al uso del mismo desde el sur, a saber:

a) El carácter de concepto ex ante frente a la realidad latinoamericana, a diferencia del análisis realizado desde el norte.
b) El sesgo normativo del concepto, intrínseco al análisis y discusión sobre innovación y estrategias de desarrollo.
c) El carácter relacional del sistema, en tanto un aspecto central del mismo son las vinculaciones entre actores.
d) Visto desde la realidad latinoamericana es ineludible la formulación de los SNIs como objeto de políticas.
e) No son socialmente neutros, refieren a interacciones en las que está presente el conflicto.

A partir de tales las observaciones Arocena y Sutz proponen la aproximación al Sistema Nacional de Innovación en el Uruguay desde lo que denominan "**enfoques constructivos**" (1999, 2003). Los mismos buscan captar variables y subsistemas muy variados que abarcan aspectos diversos de la vida social, política, cultural y económica. Con tal objeto de estudio se define a los "enfoque constructivos" como:

> ...análisis empíricos de aspectos bien delimitados -aunque de ninguna manera autónomos- que inciden centralmente en los fenómenos de innovación. El término "constructivo" en este caso tiene una connotación directa: pasar de una definición de SNI a una caracterización del mismo que permita compararlo con otros, evaluar sus fortalezas y debilidades, estimar sus evoluciones posibles, exige construir esa caracterización. (Sutz, 1997).

Los "**enfoques constructivos**", proponen analizar la interrelación sistémica entre diversos factores, a saber: 1) *la dinámica socio-económica general; 2) las tendencias dominantes en la demanda y el uso de ciencia y tecnología; 3) la generación de conocimiento y la formación de gente con capacidad para usarlo; 4) las políticas públicas y el entramado institucional de apoyo a la innovación y a la difusión; 5) el relacionamiento academia-producción-gobierno; 6) las empresas intensivas en conocimiento y los circuitos innovativos; 7) el papel asignado a la innovación en las estrategias competitivas sectoriales; 8)* ***las actitudes colectivas ante la investigación y la innovación.*** (*Ibíd.*)

Hasta aquí se intentó presentar panorámicamente ciertos aspectos de la evolución del concepto de innovación. La mirada propuesta no apunta a alcanzar una definición que delimite el resultado del proceso innovativo, es decir que nos indique qué es innovación y qué no[8]. Por el contrario, se apunta a reseñar someramente la evolución del análisis de aquellos elementos que dan cuenta de los procesos subyacentes a la innovación. Esto amplía el espectro a los procesos de producción de conocimiento y en última instancia a las capacidades de aprendizaje. En las secciones siguientes se intentará adentrarse en estos aspectos, y siguiendo la premisa de Marx, elevarse de lo abstracto a lo concreto (1857).

b. La comprensión de la innovación desde las actitudes colectivas

El objeto de las articulaciones teóricas que se presentan de aquí en adelante, es la comprensión de la innovación como proceso interactivo entendido desde su carácter sistémico. Sin embargo, la caracterización de sistémico adquiere un sentido diferente al planteado anteriormente (*Véase* II.a.). No se hace referencia aquí a que se requiera de múltiples interacciones que permitan la acumulación de sinergias para que se produzca el "encuentro entre oportunidades técnicas y necesidades de usuarios" (Lundvall, 1988: 3). Lo que se quiere plantear es que *la ocurrencia o no* de procesos innovativos es el resultado *sistémico* de la interacción de multiplicidad de factores que los promueven u obstaculizan. Solamente la comprensión de las interacciones sistémicas, de las lógicas internas, que definen nuestra relación con el conocimiento permitirá operar sobre ellas (*Véase* I.a.).

En este sentido las actitudes colectivas hacia el conocimiento y la innovación son una variable contextodependiente, que está moldeada tanto por la relación histórica con el conocimiento cómo por las lógicas locales que configuran las relaciones sociales. En las líneas que siguen se hace una breve revisión de algunos enfoques que dan cuenta de ciertos elementos explicativos que permiten comprender el primer factor planteado. El segundo factor es profundizado posteriormente, bajo el título "Innovación como fenómeno sistémico y relacional".

---

[8] Esta es una cuestión de taxonomía que no hace al problema de estudio abordado en este trabajo. De todos modos corresponde mencionar que la definición con la que se trabajó en las entrevistas, durante el trabajo de campo, fue la utilizada en la I Encuesta Nacional de Actividades de Innovación en Servicios Uruguay, 2004-2006, a saber: "las acciones e inversiones llevadas a cabo por una empresa con la finalidad de generar o introducir cambios, adelantos o mejoras que incidan positivamente en su desempeño" (ANII, 2009: 18).

i. Relación histórica con el conocimiento

Un primer elemento que hace a la comprensión sistémica de la innovación desde las actitudes colectivas se refiere a la historicidad de nuestra valoración social del conocimiento, la ciencia y la tecnología. Para comprender este aspecto es necesario remontarse a los orígenes de la actual economía del conocimiento. Mientras que en los países europeos ocurría el matrimonio entre ciencia y tecnología, la inserción periférica de América Latina la posicionaba como proveedora de materias primas de los países industrializados. En este contexto "la ciencia nace en los países del sur como una actividad generalmente disociada de los intereses sociales y productivos" (Lema, 2001: 14). Arocena y Sutz detallan:

> Las élites dirigentes se preocuparon más por imitar el estilo de vida de las élites europeas que por impulsar las bases tecnológicas del crecimiento económico. Desde entonces una proporción relevante del excedente económico ha sido dedicada al consumo conspicuo y a las importaciones con él relacionadas. (...) La cultura oficial ha marginalizado históricamente a la ciencia, con excepción de la bio-medicina y algunas otras ramas de las ciencias biológicas, y ha prácticamente ignorado a la tecnología; el "matrimonio entre la ciencia y las artes útiles" que caracterizaba a la segunda revolución industrial estuvo escasamente presente en este continente. (Arocena & Sutz, 1999).

En la investigación coordinada por Bértola "Ciencia, Tecnología e Innovación en Uruguay: diagnóstico, prospectiva y políticas" (2005) se presenta una reseña de enfoques que buscan explicar la baja propensión histórica hacia la innovación y el desarrollo específicamente de la sociedad uruguaya, lo que permite ahondar en los aspectos introducidos precedentemente.

Se señala, por un lado desde un enfoque cultural, la propensión de la sociedad uruguaya al castigo del éxito económico junto con el desarrollo de un sistema político redistributivo sustentado en la extracción de renta a los empresarios exitosos, que redunda en una baja iniciativa e innovación, acompañada de baja inversión. Entre otros aspectos mencionados se destaca también el escaso papel social de la ciencia en la cultura ciudadana, en una suerte de analfabetismo tecnológico.

Desde una perspectiva de historia económica el trabajo introduce el concepto elaborado por Barrán y Nahun de la "Bendición diabólica":

> ...para referirse a la combinación entre las ventajas y oportunidades que las praderas naturales abrieron a Uruguay a finales del Siglo XIX y las formas concretas de organización social y de la cultura y mentalidad de los terratenientes, el comercio y aún el sistema político. Éstas habrían fortalecido un tradicionalismo extractivo, arraigado en las ventajas naturales: una bendición para algunos en aquella época, que resultaba diabólica al dejar al país condenado a un modelo de desarrollo excluyente y rentista, conservador y tradicional, reacio al riesgo y la innovación. La fuerza social y económica de estos sectores habría dejado una marcada impronta de asociación de la riqueza nacional a la de sus recursos naturales y fortalecido una mirada fisiocrática de la sociedad e instituciones uruguayas. (Bértola, 2005: 13).

Otro enfoque reseñado es el de *rent seeking* que sostiene que las estructuras estatales al concentrar el poder en pocos actores políticos generan un incentivo para que los actores productivos dediquen sus esfuerzos a conseguir beneficios artificiales mediante presiones corporativistas antes que a obtener ventajas competitivas genuinas basadas en la innovación.

Al igual que Arocena & Sutz, quienes plantean que el concepto de SNI es oportuno para repensar los problemas considerados desde las teorias del desarrollo, la investigación mencionada propone abordar desde la perspectiva de SNI estas cuestiones:

> ... las nuevas teorias del SNI vuelven a hacerse las viejas preguntas de las diferentes corrientes: cómo atacar los problemas idiosincrásicos y culturales que no valoran la importancia de la innovación; cómo revertir las especializaciones productivas que nos atan a los recursos naturales; cómo atacar las conductas buscadoras de rentas de privilegio; cómo cambiar al Estado en una fuente de dinamismo en lugar de un botin a conquistar; cómo transformar la idea de que determinadas estructuras de mercado son las idóneas y, en especial, cómo lograr la cooperación y la interacción entre los diversos agentes del sistema. (Bértola; 2005: 14).

En las próximas lineas se incorporan algunos de los nexos posibles entre innovación y desarrollo, que permiten articular elementos para construir el objeto de estudio en torno a las actitudes colectivas.

ii. Actitudes colectivas y desarrollo

En la propuesta de enfoques constructivos realizada por Arocena y Sutz (2002), y especificamente vinculado con la importancia del estudio de las actitudes colectivas, encontramos la relación entre actitudes ante el cambio y desarrollo. Los autores introducen las citas de Hirschman, que se presentan a continuación;

> ...el desarrollo no depende tanto de saber encontrar las combinaciones óptimas de recursos y factores de producción dados como de conseguir, para propósitos de desarrollo, aquellos recursos y capacidades que se encuentran ocultos, diseminados o mal utilizados. (Hirschman, 1981: 17, citado por Arocena & Sutz, 2002)

> Nuestro diagnóstico es, simplemente, que los paises no aprovechan su potencial de desarrollo debido a que, por razones relacionadas principalmente con su imagen del cambio, encuentran dificil tomar el número adecuado de decisiones para desarrollarse y hacerlo con la rapidez necesaria. (*Idem.*; 36)

Desde esta perspectiva el problema del subdesarrollo se centraria no en la inexistencia de capacidades, sino en su fragmentación e invisibilidad. Esto determina su subutilización, en la medida en que los actores potencialmente demandantes de conocimientos, no identifican quiénes les podrian proveer soluciones adecuadas. Entones el subdesarrollo se podria entender desde el concepto de SNI como la carencia sistémica de articulaciones y sinergias necesarias para conformar un tejido innovativo fértil, denso. La situación expuesta deviene en que el sector productivo incorpore soluciones "llave en mano" desaprovechando las capacidades locales existentes, y retroalimentando un círculo vicioso que acentúa la imagen desvalorizada de las capacidades nacionales, en lo que Sutz (2003) ha identificado con el teorema de la profecia auto-cumplida.[9]

En efecto, el problema de la incorporación de soluciones "llave en mano" trasciende el ámbito estrictamente tecnológico y es uno de los aspectos en que se intentará profundizar en este trabajo, mediante la reflexión sobre la importación de instituciones o innovaciones organizacionales via herramientas de gestión de recursos humanos. Arocena y Sutz identifican este punto como otro aspecto que permite repensar uno de los apuntes de la teoria del desarrollo desde la teoria de SNI;

[9] Concepto desarrollado por el sociólogo de la Escuela de Chicago, William Thomas, en el denominado Teorema de Thomas, que enuncia que si una situación es definida como real, sus consecuencias son reales.

> La consideración de elementos semejantes sugiere algo esencial para todo enfoque sistémico con énfasis en lo institucional; sistemas institucionales formalmente similares o aún idénticos pueden evidenciar comportamientos muy distintos. Ello constituye una comprobación recurrente en los estudios de Desarrollo, en los cuales una y otra vez se constata que las "instituciones importadas" tienen un desempeño muy inferior al registrado en los países de origen. (Arocena & Sutz, 2002)

Por tanto, las consecuencias del problema de la transferencia tecnológica no se agotan en el desaprovechamiento de capacidades nacionales. En el caso tecnológico se agrega la ineficiencia de las soluciones cuando las mismas no se adecuan a las necesidades locales y requieren de costosas adaptaciones. Pero un proceso análogo es posible encontrar en la importación de instituciones o de modelos de gestión;

> La metáfora de la transferencia tecnológica sugiere que hay un problema similar en la aplicación de modelos (del tipo "calidad total") al aprendizaje y saber adecuados al trabajo y a la figura obrera. Es decir, que la creación de saberes y aprendizajes también requiere el dominio de los sistemas conceptuales que permiten identificarlos, explicarlos y desarrollarlos. (Rojas, 1999: 17)

Aquí se conjuga una problemática rica para la reflexión y el aprendizaje que obliga a comprender las lógicas locales que operan en cada contexto social, elevarse a lo concreto (*Véase* II.a.) y llegar hasta los actores y sus relaciones. ¿Alcanza con incorporar tecnología para modernizar una empresa? ¿Qué nos dice la cantidad de computadoras en una empresa acerca del aprovechamiento de sus capacidades? ¿Es suficiente con contar con personal calificado? ¿Qué nos dice la cantidad de profesionales de las capacidades organizacionales de aprender?

Bianchi en su trabajo sobre el desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya retoma el concepto desarrollado por Rama y Silveira de "modernización incongruente", que se refiere justamente a la inconsistencia detectada referente a la inversión de capital físico en algunas ramas de la industria sin una aumento de formación específica de la fuerza de trabajo;

> El patrón de modernización antes mencionado de modernización incongruente (Rama-Silveira; 1991) aparece reflejado en la mayoría de los textos de los convenios colectivos, en los cuales las medidas de modernización, asociadas a incorporación de tecnología o regímenes de incentivos a la productividad, no presentan un enfoque sistémico que integre los diferentes aspectos de la producción y, en particular, los procesos de formación que se ligan a procesos de mantenimiento del empleo o de reconversión para los afectados por el desempleo. A partir de esta evidencia es que es posible concluir que no existe un modelo de desarrollo de competencias en Uruguay que pueda ser identificado como tal, sino que existen experiencias aisladas que dependen de iniciativas específicas de los actores que participan en cada organización. (Bianchi, 2005: 26)

En este contexto, el concepto de "modernización incongruente" se vuelve sumamente sugerente para ilustrar el desfasaje resultante de la incorporación acrítica de innovaciones tecnológicas, organizacionales o de modelos gestión sin el correspondiente proceso reflexivo que requiere la apropiación efectiva de las mismas. Las soluciones tecnológicas, organizacionales o de gestión son tales para problemas localmente definidos, y por tanto la mayoría de las veces no son extrapolables a otros contextos. De hecho, la incorporación de innovaciones parece ser en algunos casos el resultado de la adopción de lo que las empresas visualizan como tendencias mundiales que desde el entorno se les exigiría incorporar. Algo así como un "menú" de prácticas innovadoras que una empresa puede adoptar para *aggiornarse* a lo "que se usa", genera la introducción compulsiva de una prolífera gama de sistemas tecnológicos y/o de gestión que no guardan relación con la detección y definición de un problema productivo en el seno de la empresa o en su relación con sus

clientes. Como resultado de esta conducta, la finalidad de la incorporación de innovaciones se alcanzaría en el acto mismo de su introducción, no estando en consideración la eficiencia de tal innovación en la resolución de un problema, en tanto éste ni siquiera se encuentra definido por la empresa, más que en el vago y abstracto discurso que rodea la opción elegida.

iii. Capacidades sociales y equidad social

En los párrafos precedentes se enunció uno de los posibles enfoques para vincular el abordaje de la innovación desde el concepto de SNI con los problemas del desarrollo. Lo planteado por Hirschman apunta a potenciar los recursos locales para resolver los problemas locales. Subyacente a esta premisa se podrían encontrar las palabras de Torres García "*No debe haber norte, para nosotros, sino por oposición a nuestro Sur. Por eso ahora ponemos el mapa al revés, y entonces ya tenemos justa idea de nuestra posición, y no como quieren en el resto del mundo. La punta de América, desde ahora, prolongándose, señala insistentemente el Sur, nuestro norte.*" (Torres García, 1941). Es decir, la imperiosa necesidad de reconocer tanto los problemas locales como las capacidades existentes, o simplemente pensar desde el sur para el sur.

Pero la relación entre innovación y capacidades además de vincularse con los problemas del desarrollo también nos introduce en el problema de la equidad. Para pensar la relación entre capacidades y desigualdad resulta inquietante incorporar el enfoque de Amartya Sen. El economista bengalí plantea una conceptualización del desarrollo humano como libertad; "*el desarrollo puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutan los individuos*". Este enfoque cuestiona la perspectiva economicista clásica que mide el desarrollo en base a la renta, y propone en sustitución la idea de capacidades. Es decir que para que se produzca el desarrollo como expansión de libertad se requiere el aumento de las capacidades.

Pensando este enfoque desde la perspectiva hasta aquí planteada, es posible sostener que la innovación requiere de *capacidades* sociales para su producción, las cuales son aumentadas como resultado del proceso de innovar, constituyendo un círculo virtuoso. Pero tales capacidades si bien se encuentran socialmente distribuidas, tal distribución no es equitativa (ni a nivel de las naciones ni a nivel de las personas en cada sociedad). Entonces, si se requiere de capacidades para innovar, y la innovación aumenta las capacidades, el círculo virtuoso es un círculo de concentración de capacidades y por tanto de aumento de la desigualdad.

La importancia asignada al capital social[10], lleva a Lechner (1999) a realizar una reflexión análoga. Partiendo del capital social como un recurso, este es acumulable, lo que generaría círculos virtuosos en los cuales las experiencias exitosas de confianza producen su renovación fortalecida, y círculos viciosos donde la falta de confianza socava la cooperación y termina incrementando la desconfianza. Y es justamente la posibilidad de acumulación concentrada y fragmentada lo que advierte sobre los riesgos de aumento de la desigualdad intrínsecos al aumento de capacidades en general.

[10] "The central idea of social capital, in my view, is that network and the associated norms of reciprocity have value. They have value for the people who are in them, and they have, at least in some instances, demonstrable externalities, so that are both public and private faces of social capital" (Putnam, 2001).

A partir de estas consideraciones se establece la premisa de la necesaria vinculación entre innovación y equidad como objeto de las políticas públicas. El potencial positivo de la innovación como factor dinamizante de las capacidades sociales y como promotor de mejores desempeños competitivos a nivel económico, tiene su reverso en la necesidad de impulsar activamente la inclusión social como factor inherente del desarrollo. De lo contrario la dualización de la aldea global se vuelve una brecha cada vez más honda entre quienes acceden a los beneficios sociales del crecimiento y quienes quedan excluidos de condiciones dignas de vida.

Recuadro I) Esquema analítico para caracterizar al SNI desde el subdesarrollo

El marco teórico propuesto se puede enunciar en las siguientes premisas;

a. La innovación es un proceso social interactivo configurado históricamente.

b. El grado de innovación presente en una sociedad depende de la interrelación entre factores sociales, políticos, culturales y económicos. Por lo cual tanto la presencia en su máximo desarrollo como la ausencia total de procesos innovativos son producto de la articulación de tales factores.

c. El grado de innovación de una sociedad aumenta en la medida que se fortalecen las articulaciones entre actores claves, tales como Estado, Empresas y Universidad y se configura un tejido innovativo fértil (Sábato & Botana).

d. La articulación entre actores exige de capacidades sociales diversas que se ponen en juego en las relaciones sociales intraorganizacionales e interorganizacionales.

e. La acumulación de capacidades debe ser permanente para devenir en acumulación sistémica, ya que los casos aislados no generan circuitos innovativos fértiles.

f. En los países subdesarrollados las capacidades sociales se encuentran fragmentadas, subutilizadas e invisibilizadas, lo cual dificulta que los actores demandantes identifiquen quienes les podrían proveer soluciones adecuadas. (Hirschman)

g. La situación expuesta en el punto anterior deviene en que el sector productivo incorpore soluciones "llave en mano" desaprovechando las capacidades locales existentes, y retroalimentando un círculo vicioso que debilita el tejido innovativo.

h. Las políticas públicas deben promover el encuentro entre los actores, protegiendo los circuitos innovativos existentes y fomentando el aumento de las articulaciones, en lo que algunos investigadores han denominado como "políticas de jardinería": "sus objetivos son cultivar los circuitos innovativos y los espacios interactivos de aprendizaje, protegerlos de los "desaprendizajes", detectar y difundir experiencias más valiosas, promover nuevas iniciativas y preparar cuidadosamente el terreno para que puedan fructificar, en suma impulsar "desde bajo" la ampliación y consolidación de los Sistemas de Innovación." (Arocena & Sutz).

i. El problema de la equidad es inherente a la innovación, en tanto; 1- la innovación implica el aumento de las capacidades de los actores, y 2- las posibilidades de aprovechamiento de las mismas se encuentras desigualmente distribuidas entre los actores, por lo cual el aumento de las capacidades tiende a convertirse en el aumento de la desigualdad. Esto hace que sea un imperativo de las políticas el problema de la equidad.

c. La innovación como fenómeno sistémico y relacional

En los apartados anteriores se han enunciado los supuestos teóricos asumidos para comprender la innovación. Tal cual anuncia el subtitulo precedente, las líneas que siguen apuntan a profundizar en la comprensión de la misma como fenómeno sistémico y relacional. Esto nos obliga a situar al fenómeno dentro de ámbitos sociales concretos y abordarlo desde la perspectiva de los actores.

Para ello utilizaremos la noción de "lógica"[11], distinguiendo entre una "lógica de innovación" y "lógicas locales". Con la metáfora de "lógica" se está haciendo referencia al conjunto de reglas sintácticas que estructuran la articulación de elementos de manera tal de otorgar un contenido semántico. Esta noción nos permite distinguir entre la racionalidad propuesta por el analista social y las racionalidades propias de los actores. A partir de esta distinción es posible establecer un diálogo simétrico en el cuál ninguna de las partes es poseedora de una verdad última. El diálogo horizontal abre las posibilidades de la fusión de horizontes[12] permitiendo la producción de conocimiento válido para los actores y para el analista.[13]

i. Lógica de innovación

Bajo la noción de "lógica de innovación" se pretende articular un conjunto de reglas[14] que dan cuenta de las dinámicas sociales que subyacen a los procesos de innovación. Partiendo de este conjunto de pautas, es posible evaluar las condiciones para innovar de un contexto social determinado. A priori estas reglas constituyen criterios externos a los actores sociales, que al ponerse en diálogo con los mismos e interactuar con sus "lógicas locales" promueven la reflexividad sobre el tema.

La comprensión de los procesos subyacentes a la innovación, entendida ésta como un fenómeno interactivo, lleva a la consideración de los procesos de aprendizaje y producción de conocimiento (*Véase* II.a.). Como se señaló en los apartados anteriores, la innovación requiere de capacidades sociales para "hacer uso" del conocimiento. Pero como veíamos, también se requiere de oportunidades donde aplicar creativamente el mismo (*Véase* II.b.ii.). Esta conjunción entre capacidades y oportunidades es presentada en el concepto de "espacios interactivos de aprendizaje": "Los ámbitos donde ambos tipos de conocimientos [explícito y tácito] se integran y fertilizan mutuamente son aquellos donde la gente con saberes pertinentes y diversos interactúa en la búsqueda de soluciones a problemas, o lo que viene a ser lo mismo, innova." (Sutz, 2003: 13).

Comprender las condiciones para que los diálogos ocurran y emerjan "espacios interactivos de aprendizaje" nos lleva a ahondar en los procesos de aprendizaje organizacional[15]. Para ello

---

[11] El concepto de lógica aquí utilizado se basa en la racionalidad hermenéutica planteada por Gadamer. En la misma el autor sostiene la inexistencia de una racionalidad universal, planteando que toda racionalidad es histórica e implica la fusión de horizontes entre el pasado consolidado por una tradición y un intérprete con nuevas preguntas.

[12] Gadamer.

[13] Noción de simetría desarrollada por Rojas. (Rojas, 1999: 21).

[14] Aquí la noción de regla se utiliza como sinónimo de pauta, constituyente de la sintaxis que permite descifrar un mensaje. El significado se vuelve legible sólo cuando se conoce el código. Los lenguajes informáticos son un claro ejemplo de la emergencia de significado a partir de un código, si el programa reconoce el lenguaje es capaz de convertir la serie de ceros y unos en imágenes y textos, sin el código no emerge el significado.

[15] La comprensión de los procesos de aprendizaje desde contextos organizacionales, es pertinente más allá de que los encuentros se puedan realizar entre personas pertenecientes a organizaciones y otras que no pertenecen a ninguna organización, como usuarios, en tanto siempre hay un contexto organizacional que actúa como marco de la interacción social que da origen a los procesos innovativos.

introduciremos algunos elementos de la teoría de la creación del conocimiento organizacional desarrollada por Nonaka y Takeuchi a partir de la experiencia de empresas japonesas (1999).

Los autores plantean su conceptualización del conocimiento desde una epistemología sustentada en la distinción entre conocimiento tácito y explícito. La distinción es tomada por Nonaka y Takeuchi de Michael Polanyi, quién "...argumenta que los seres humanos crean conocimiento involucrándose con los objetos, es decir, a través del autoinvolucramiento y el compromiso, o lo que Polanyi llama *inherencia* (indwelling)."[16] (Nonaka & Takeuchi, 1999: 66).

Esta concepción es coincidente con la tesis desarrollada por Berger y Luckmann (1968), en una de las obras medulares de la sociología del conocimiento, a saber, que la realidad es producto de un conocimiento socialmente construido y validado que media nuestra percepción del mundo. Esta conceptualización permite enfatizar la dimensión relacional y contextual del conocimiento, y por tanto el carácter relativo del mismo.[17]

Retomando la distinción entre conocimiento tácito y explícito los autores aclaran que "El tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o "codificado" es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático." (Nonaka & Takeuchi, 1999: 65). La distinción planteada permite reconocer una serie de saberes y conocimientos implícitos[18] que permanecen desconocidos en la epistemología tradicional occidental[19]. Su identificación permite visualizar tanto las potencialidades como las limitaciones que sustentadas en este tipo de conocimiento condicionan las capacidades de aprender de una organización.

Como recogen Nonaka y Takeuchi, Polanyi señala dos tipos de saberes que conforman el conocimiento tácito; los modelos mentales[20] y el know-how:

> El conocimiento tácito incluye elementos cognoscitivos y técnicos. Los elementos cognoscitivos se centran en lo que Johnson-Laird (1983) llama *modelos mentales:* los seres humanos crean modelos activos del mundo haciendo y manipulando analogías en su mente. Los modelos mentales, como esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista, ayudan a los individuos a percibir y definir su mundo. El elemento técnico del conocimiento tácito contiene know-how, oficios y habilidades concretos. (Nonaka & Takeuchi, 1999: 66)

La tesis fundamental de Nonaka y Takeuchi es que la producción de nuevo conocimiento es el resultado de un proceso de conversión de conocimiento tácito y explícito, que ocurre producto de la interacción entre individuos en una organización. A partir de esta tesis los autores diferencian cuatro formas de conversión de conocimiento: 1) de saber tácito a saber tácito: la socialización, cuyo

---

[16] Subrayado en el original.

[17] Basados en la fenomenología de Husserl y Schutz, Berger y Luckmann introducen en su obra los conceptos de "campos semánticos", "conocimientos de receta" y "zonas de relevancia". El primero de ellos es complementario con la noción presentada de "lógicas", en tanto reglas sintácticas que permiten revelar los contenidos semánticos de un campo social determinado. El segundo concepto es asimilable a la noción de conocimiento tácito presentada por Polanyi. Mientras que las "zonas de relevancia" dan cuenta de la selectividad del conocimiento y de la necesidad de reducir la complejidad, aspecto que será abordado posteriormente en este trabajo.

[18] El reconocimiento de saberes tácitos es una herramienta más para descubrir las capacidades locales, invisibilizadas y fragmentadas, a las que se refiere el diagnóstico del subdesarrollo planteado por Hirschman. (*Véase II.b.ii*)

[19] Nonaka y Takeuchi señalan la diferencia entre la epistemología por ellos planteada y la epistemología tradicional occidental, en la cual existe una separación radical entre el sujeto cognoscente y el objeto, propia del pensamiento dicotómico que se expresa en los pares: mente-cuerpo, sujeto-objeto, práctica-teoría.

[20] La noción de modelos mentales será retomada al analizar las lógicas locales, a partir del aporte de otros autores.

producto es un "saber simpatizado"; 2) de saber tácito a saber explícito: la externalización que produce "saber conceptual"; 3) de saber explícito a saber explícito: la combinación, que dará origen a un "saber sistemático"; y 4) de saber explícito a saber tácito: la internalización, que su vez producirá un "saber operacional". Estos cuatro modos interactúan entre sí en cada proceso de innovación y aprendizaje, dando lugar a una "espiral de creación de saber" que en determinadas condiciones habilitantes, organiza la producción ampliada y justificada de nuevos conocimientos.

Sintetizando lo hasta aquí planteado, podemos sostener que la lógica de innovación requiere de "espacios interactivos de aprendizaje" donde se produzcan procesos de conversión de saberes tácitos y explícitos que permitan la producción de nuevos conocimientos. En los párrafos que siguen se intenta profundizar en cómo este proceso se ve condicionado por las dinámicas particulares que caracterizan las relaciones sociales en un contexto determinado. En la medida en que la lógica de innovación requiere del intercambio de saberes tácitos y explícitos que poseen diferentes sujetos se vuelve relevante comprender cómo las lógicas locales facilitan u obstaculizan este tipo de intercambios. Para ello es sugerente introducir nuevamente el concepto de capital social, definido como redes de cooperación y confianza (*Véase* II.b.iii.). Estas redes son las que potencian las relaciones tanto formales como informales en las cuáles se produce el intercambio de saber tácito y explícito necesario para la producción de nuevo conocimiento[21].

ii. Lógicas locales

Hemos caracterizado la innovación como un fenómeno social aprehensible desde los procesos de producción de nuevo conocimiento. Sin embargo, el conocimiento, y consecuentemente la innovación, no son socialmente neutros. El conocimiento se encuentra jerarquizado, socialmente validado, y por tanto es atravesado por el poder y el conflicto. El conocimiento se encuentra además socialmente distribuido: no todos los miembros de una comunidad poseen el mismo conocimiento, y está posesión diferencial da cuenta de las posiciones sociales de cada individuo.

El objetivo de este sub-apartado es articular un marco conceptual que permita analizar el conocimiento[22] en el seno de un campo de relaciones sociales determinado. Para ello ahondaremos en dos premisas ya presentadas: a) la realidad es una construcción social, o sea, conocimiento socialmente validado (Berger & Luckmann, 1967) (*Véase* II.c.i.), y b) el conocimiento socialmente validado expresa las relaciones de poder que estructuran un campo social determinado.

La noción de "lógicas locales" pretende presentar un conjunto de herramientas analíticas que permitan conjugar estas premisas e interpelar a los actores para confrontar su racionalidad con la "lógica de innovación".

La primera premisa fue bosquejada en el sub-apartado anterior para dar cuenta de que en nuestra interacción con el mundo se ponen en juego, además de conocimientos explícitos, conocimientos tácitos. Aquí el objetivo es enfatizar que los actores sociales median su aprehensión de la realidad a través de una serie de *estructuras estructurantes* que definen su percepción del mundo en lo que Bourdieu denomina ***habitus***. Esta categoría es definida como un "sistema

[21] La distinción entre saber tácito y explícito brinda nuevos elementos para aprehender el problema de la transferencia tecnológica, en tanto la misma implicaría la importación del saber explícito, excluyendo la transferencia de saberes tácitos.
[22] La conceptualización adoptada de conocimiento es amplia, para lo cual utilizaremos la definición realizada por Berger y Luckmann; "...definir "conocimiento" como la certidumbre de que los fenómenos son reales y que poseen características específicas" (Berger y Luckmann, 1967: 13)

adquirido de preferencias, de principios de visión y de división (...), de estructuras cognitivas duraderas (...) y de esquemas de acción que orientan la percepción de la situación y la respuesta adoptada" (Bourdieu, 1997:40). Las mismas son inconscientes en el individuo, sin embargo no son naturales, en tanto reproducen una relación especifica del sujeto con el medio configurada por una historicidad concreta. Mediante el habitus, el individuo en tanto agente social produce y reproduce el orden social existente, perpetuando las estructuras sociales. Si bien el actor está condicionado por tal matriz cognitiva preserva márgenes de acción que hacen del devenir de las estructuras sociales algo abierto, incierto.[23]

La categoria de habitus es adoptada en tanto permite interrogar sobre cuáles son las relaciones que permiten comprender el contenido especifico de las actitudes colectivas hacia la innovación. Especificamente esta investigación se cuestiona acerca de las *percepciones* sobre innovación, en tanto se entiende que las mismas dan cuenta de una historicidad y simultáneamente condicionan las posibilidades futuras. En cuanto al primer aspecto, la visión de cada actor social sobre innovación permite explorar en la configuración especifica de elementos que definen la situación[24] presente. La noción de habitus pone de manifiesto que los puntos de vista de cada actor son relativos a su posición especifica en el espacio de relaciones sociales. Esto determina el segundo aspecto mencionado, en la medida que las opciones futuras están condicionadas por la definición de la situación realizada en el presente por los actores.

Desde la sociologia del trabajo, Tripier y Mercier (2006) brindan elementos que especifican el proceso por el cual a nivel organizacional se condiciona la definición de una situación, en términos de Thomas, o se construye socialmente la realidad, en términos de Berger y Luckmann. Tripier y Mercier sostienen la siguiente hipótesis: "por un lado, la vida organizacional, aunque compleja es siempre simplificada. Por otro lado, los defectos organizacionales son de naturaleza sistémica e interrogarlos permite comprender la matriz organizacional." (Mercier & Tripier; 2006: 79). Los autores sostienen que ineludiblemente las organizaciones se encuentran ubicadas en contextos complejos, sobre los que generan visiones simplificadas y parciales, a partir de las que se consolidan defectos cognitivos. La reducción de la complejidad es inherente al sujeto y por tanto a las organizaciones, siendo un requisito para la acción social cotidiana. A partir de la hipótesis cognitiva se plantea la noción de "modelos mentales" o "mapas cognitivos" como modos de resolución de problemas de una organización en los que media la simplificación de la complejidad (*Véase* II.c.i.). Estos modelos mentales o mapas cognitivos generan fricciones con la complejidad del entorno, que se traducen en defectos cognitivos generando el fenómeno que los autores denominan de "ceguera organizacional". Los autores plantean el estudio de los defectos sistémicos como procesos reflexivos de gran potencial en la generación de conocimiento útil a las organizaciones.

Rojas, en un desarrollo análogo al realizado por Mercier y Tripier, retoma el concepto de "transacción" desarrollado por Dewey para referirse a la interacción entre sujeto y realidad. "Traducida al medio productivo esa transacción puede ser definida como capacidad de ajuste e interacción –lingüística- entre los esquemas del rol profesional y el mundo de su experiencia productiva, material y práctica." (Rojas, 1999: 20). Rojas coincide en señalar la importancia de las

[23] Conceptualizaciones similares y/o complementarias a la de habitus se encuentran en las tipificaciones y conocimientos de receta de Berger y Luckmann, y los constructos de Crozier, entre otras.
[24] En el sentido formulado por William Thomas. Véase nota 8.

disrupciones, enfatizando el potencial innovativo de las mismas. El autor sostiene que la innovación se produce en la ruptura, en los "quiebres recurrentes", más que en la continuidad de la experiencia.

El presente trabajo parte del supuesto de que las percepciones sobre innovación se inscriben en el "mapa cognitivo" de los actores, siendo éste constituyente de su habitus -es decir, determinado por la posición específica del actor en las relaciones sociales-. Asimismo se reconoce el potencial de la identificación de los "defectos organizacionales" o "quiebres recurrentes", tanto en lo que refiere a la promoción de reflexividad crítica como a la comprensión hermenéutica de la acción social.

Retomemos ahora la segunda premisa enunciada para abordar las lógicas locales, a saber; "el conocimiento socialmente validado expresa las relaciones de poder que estructuran un campo social determinado."

Esta premisa permite caracterizar el conocimiento desde el poder y concebirlo desde su dimensión conflictiva. Las nociones de ***campo*** y de ***capital*** de Bourdieu nos permiten ahondar en esta dinámica. La primera de ellas, campo, hace referencia a redes de relaciones sociales definidas por la posición objetiva de los actores a partir de la distribución de poder y capital de cada uno, que dan cuenta de la posibilidad actual y potencial de apropiarse diferencialmente de los beneficios específicos -capital- puestos en juego en tales relaciones.

> El campo del poder es un *campo de fuerzas* definido por la estructura del balance de fuerzas existente entre formas de poder, o entre diferentes especies de capital. Es también un *campo de luchas por el poder entre los detentores de diferentes formas de poder*. Se trata de un espacio de juego y competencia donde los agentes e instituciones sociales que poseen la suficiente cantidad de capital específico (económico y cultural en particular) para ocupar las posiciones dominantes dentro de sus respectivos campos (...) se enfrentan entre si en estrategias que apuntan a preservar o transformar este balance de fuerzas. (Bourdieu & Wacquant, 1992: 124)

La segunda categoría, capital, se refiere a la acumulación de tipos de capitales no económicos que son transformables en capital económico, tales como el capital simbólico o el capital cultural o el capital social, que son puestos en juegos en las relaciones sociales. Las relaciones de poder están sustentadas en distribuciones diferenciales de los distintos tipos de capital, las cuales determinan capacidades específicas de acumulación y apropiación de poder en las relaciones sociales que configuran un campo social.

A partir de estas categorías es posible captar que la relación entre actores sociales no es de ningún modo igualitaria, por el contrario está codificada mediante diversas lógicas que jerarquizan a los individuos, posicionándolos en situaciones objetivas diferentes dentro de la estructura social. Las posiciones diferenciales de los individuos en la estructura social se sustentan en una distribución desigual de diversos tipos de capital que determinan capacidades desiguales de apropiación del capital emergente de las relaciones sociales. En las relaciones sociales se desencadena una lucha por la apropiación del capital, que configuran un juego social en el cual el poder es un factor dinamizador del campo social.

Integraremos ahora categorías de Crozier, quien presenta una conceptualización coherente con la visión teórica de Bourdieu. El autor analiza el poder como una relación social sustentada en la movilización que realizan los actores de las fuentes de incertidumbre que ellos manejan en la estructura de un determinado juego social. Incorpora también el concepto de campo social y

sostiene que la omnipresencia del poder en las relaciones sociales da cuenta de la existencia de la estructuración de los campos de acción social.

Desde su punto de vista el cambio es un nuevo modo de estructuración de los campos, en el cual los miembros de una colectividad aprenden juntos y adquieren las capacidades cognitivas y organizativas correspondientes. Además de esta conceptualización del poder y su operación en campos sociales, Crozier aporta el concepto de ***estrategia*** para volver inteligible la acción mediante la comprensión de la racionalidad respecto del contexto, de las oportunidades existentes y del comportamiento de otros actores. En este sentido el autor sostiene que una estrategia presenta dos aspectos; uno ofensivo consistente en aprovechar las oportunidades con miras a mejorar la situación relativa, y otro defensivo consistente en mantener el margen de libertad y la capacidad de actuar.

Por último cabe señalar que estos conceptos están articulados por un concepto central que es la ***acción colectiva*** entendida como la solución especifica, indeterminada y arbitraria, planteada a problemas, principalmente el de la cooperación, para el alcance de metas comunes que ponen en juego sus recursos y capacidades:

> Así pues, acción colectiva y organización son complementarias. Son las dos indisociables de un mismo problema; el de la estructuración de los campos dentro de los cuales se desarrolla la acción, toda la acción. No se puede concebir una determinada acción colectiva únicamente por las propiedades "intrinsecas" de los problemas por resolver, pues quedaría atrapada en dilemas sin solución. Únicamente la organización, en el sentido de redefinición de los problemas mediante una restructuración humana de los campos, hará posible salir de esos atolladeros lógicos y los efectos contraintuitivos "primarios" que acarrean. Pero en la medida en que sea un medio para controlar y regular a éstos, la organización producirá otros, que de alguna manera son efectos perversos" que ella misma fabrica; los efectos contraintuitivos "secundarios" propiamente sistemáticos, los que de hecho encontramos en nuestra vida cotidiana. (Crozier & Friedberg, 1977:17)

El enfoque de Crozier es incorporado en tanto permite comprender que a) La acción colectiva como emergente del juego social, así como su vinculación con los problemas de cooperación y negociación y b) La estrategia de los actores en el marco del poder en tanto relación social que opera en campos estructurados por las propiedades de las organizaciones y de los sistemas de acción.

Resumiendo, entendemos que las lógicas locales se vuelven inteligibles en función de la estructuración de campos sociales, en los cuales los diversos actores orientan su acción colectiva para el mantenimiento y/o aumento de los diversos capitales puestos en juego en las relaciones, en función de la posición jerarquizada de los mismos en el campo. Comprender las lógicas locales requiere revelar cuáles son los capitales en disputa y develar las reglas del juego social. Analizar la estrategia de un actor requiere ubicarlo en el campo de relaciones, reconocer la posición desde la cual se ubica. Desde esta concepción no hay desinteligencias, sino diversos criterios de evaluación, diversas lógicas, lo que Bourdieu denomina "sentido práctico"[25], que mantienen los campos sociales como sistemas autopoiéticos[26].

---

[25] La intención de explicar la lógica real de la práctica —expresión que constituye un oximoron en si misma, ya que el sello de la práctica es ser "lógica", tener una lógica sin tener a la lógica por principio— me llevó a proponer una teoria de la práctica como el producto de un *sentido práctico*, un "sentido del juego" socialmente constituido. (Bourdieu & Wacquant, 1992: 180).

[26] Se toma el concepto desarrollado por Maturana y Varela, en el sentido de sistemas auto-producidos.

d. Antecedentes

Si bien no se identificaron antecedentes especificos entorno al objeto de estudio propuesto[27], se incorporan los antecedentes referidos al enfoque de actitudes colectivas hacia ciencia y tecnologia. En este sentido se tomaron en cuenta dos insumos; a) Encuesta de percepción pública sobre ciencia, tecnologia e innovación- Uruguay 2008 -ANII- y b) I Encuesta de actividades de innovación en servicios Uruguay (2004-2006) Principales resultados. -ANII-.

En lo que refiere a la Encuesta de percepción pública sobre CTI, hay ciertos aspectos especificos que fueron indagados y que resultan especialmente interesantes para contrastar con las percepciones de los dirigentes sindicales en ciertos temas:

- Balance beneficios – perjuicios de la Ciencia y la Tecnología: aqui el balance realizado por los encuestados es favorable en tanto un 62% de los encuestados estuvo "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la afirmación de que "Los beneficios de la ciencia y la tecnologia son mayores que los perjuicios que puedan provocar". Mientras que tan sólo un 11% tiene una posición "de desacuerdo" o muy en desacuerdo" con la afirmación mencionada.

- Valoración de los impactos en términos de equidad: por un lado, un primer aspecto a destacar es que existe una marcada visualización de que "La ciencia y la tecnologia están aumentando las diferencias entre los paises ricos y los paises pobres." expresada en un 69% de respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo", y tan sólo un 12% "de desacuerdo" y "muy en desacuerdo". Adicionalmente con esta visión negativa de los impactos de la CT en términos de equidad habria escepticismo de que "La ciencia y la tecnologia ayudarán a acabar con la pobreza y el hambre en el mundo", afirmación que tan sólo obtuvo un 24% de respuestas de "acuerdo" y "muy de acuerdo" frente a un 46% de "desacuerdo" y "muy en desacuerdo".

- Impactos de la ciencia y la tecnología en el empleo: en este aspecto pareceria que no existe una posición determinante al respecto. En primer lugar se observa una posición que frente a la afirmación "Gracias a la ciencia, la tecnologia y la innovación habrá más puestos de trabajo para las nuevas generaciones." un 57% de los encuestados está "de acuerdo" y "muy de acuerdo", mientras que un 17% se expresa "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo". Adicionalmente, frente a la afirmación "Las aplicaciones de la ciencia y la tecnologia hacen que se pierdan puestos de trabajo." un 51% de las opiniones están "de acuerdo" y "muy de acuerdo", en tanto las respuestas "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" ascienden a un 28%.

Mientras que respecto a los resultados de la I Encuesta de Innovación en el Sector Servicios Uruguay, 2004-2006, son de destacar los siguientes aspectos:

- La innovación medida en el sector servicios es similar a la relevada en la industria manufacturera en Uruguay. Si bien el estudio aclara la no representatividad de todos los sectores dentro de los servicios, esta primera aproximación arroja un resultado contradictorio respecto a la tendencia europea, donde la innovación es en los servicios, en términos generales, menor que en la industria.

[27] Lo cual es esperable, debido a, por un lado, la menor producción académica en innovación desde el enfoque de las actitudes colectivas, y por otro lado, por el abordaje particular que se propone en la investigación.

- Se señala, que coincidentemente con lo observado internacionalmente, el sector servicios tiene una estrategia innovativa propia que difiere de la del sector industrial: en primer lugar se destaca la capacitación de recursos humanos, seguida de adquisiciones de software y hardware, y la adquisición de bienes de capital.

- Al igual que en la industria se observa una mayor propensión de las empresas grandes de desarrollar actividades innovadoras.

- En el patrón de innovación se identifican tres características: I) Alta heterogeneidad intrasectorial, II) Elevada concentración de las actividades orientadas al fortalecimiento de las capacidades internas de las empresas, y III) Importancia de la participación de los socios comerciales (Clientes y Proveedores) en el proceso de innovación.

- Respecto al tipo de innovación se destaca la innovación organizacional, y en cuanto a los impactos más relevantes identificados las empresas señalaron el mantenimiento de la participación en el mercado y el mejor aprovechamiento de las capacidades del personal.

- Un resultado contrario a la tendencia internacional, se refiere a una mayor participación de las actividades de I+D que la relevada en la industria.

- Un aspecto de especial interés es la observación de que si bien se releva una mayor tendencia al relacionamiento con agentes del sistema de innovación que en el sector industrial, las vinculaciones no dan cuenta de una interacción profunda sino relacionamientos superficiales para la obtención de información.

Los aspectos planteados permiten contextualizar el problema de estudio en el marco de la valoración que tiene la población en general sobre Ciencia, Tecnología e Innovación, asi como esbozar un panorama de las tendencias innovativas del sector terciario.

III. El Problema de Estudio y el Sistema de Hipótesis

"Pues ningún problema existe por sí solo. Existe únicamente si hay un constructo capaz de tratarlo, pero ese constructo a la vez lo redefinirá y lo transformará para poder tratarlo."
Michel Crozier & Erhard Friedberg, 1977.

a. Construcción del problema de estudio

Partiendo de la formulación de Saussere que asevera que "el punto de vista crea el objeto"[28], es que en función de los diversas articulaciones teóricas presentados se construye el problema de estudio[29]. La investigación incursiona en la relación entre percepciones y estrategias sobre innovación y capacidades de "hacer uso" del conocimiento. Dada la complejidad de los fenómenos está claro que no existen relaciones lineales entre unas y otras, sino que por el contrario se relacionan complejamente. Dentro de tal complejidad el estudio se focaliza en un vector específico[30], según se detalla a continuación.

i. Objetivo general y objetivos específicos

A partir de lo expuesto hasta aquí el problema de estudio se formula en los siguientes términos:

> *¿Cómo se relacionan **las percepciones y las estrategias** de los actores colectivos del Sindicato Financiero (AEBU) en torno a la innovación tecnológica e innovación en recursos humanos con sus **capacidades de "hacer uso"** de conocimientos en innovación?*

El objetivo general podría ser abordado desde diversos enfoques que hacen a la problemática. A continuación se presenta la perspectiva puntual que se ha elegido:

1- *Describir* el mapa de las percepciones de los actores colectivos que conforman la dirigencia sindical de cada Consejo de Sector[31] de Aebu, en torno a la innovación tecnológica y a la innovación en recursos humanos.

2- *Analizar* la relación de tales percepciones con las estrategias de acción enunciadas por los actores frente a innovaciones tecnológicas e innovaciones en recursos humanos.

3- *Realizar una evaluación* preliminar y exploratoria de las repercusiones de los dos puntos anteriores en las capacidades de "hacer uso" del conocimiento.

4- *Proponer un análisis FODA*[32] sobre la relación innovación-Sindicato en el caso de estudio, a partir de todos los elementos analizados.

---

[28] Citado en *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos.* en Bourdieu *et al.* (1973).
[29] Véase Capítulo IV Metodología y Diseño de Investigación.
[30] Véase Cuadro I.
[31] Consejo de Sector Financiero Oficial y Consejo de Sector Financiero Privado.

ii. Preguntas que se quiere responder

En virtud del problema de estudio, las preguntas que se quiere responder son las siguientes:

Ejes transversales a todos los temas tratados:

- ¿Cuál es el nivel de consistencia de las posiciones/discursos de los diversos entrevistados a nivel de agrupación y de sector en torno a los temas planteados?
- ¿Cuál es el "clivaje" más relevante: agrupación o sector?
- ¿Cuáles son los puntos donde hay consenso general y cuáles son los que generan más disenso?

Percepciones de los dirigentes sindicales sobre la innovación:

- Articulación entre la concepción del rol sindical y la innovación: ¿Qué tipo de rol sindical enuncian las distintas agrupaciones -confrontativo o negociador-? ¿Existe una consistencia entre el rol conceptualizado para el Sindicato y su visión de la innovación? ¿La relación innovación-Sindicato es problemática para el Sindicato?
- Valoración de la innovación tecnológica y la innovación en recursos humanos: ¿Se tiene una visión positiva o negativa? ¿Varía la percepción de acuerdo al tipo de innovación? ¿Qué aspectos se valoran como positivos y cuáles como negativos? ¿Qué explicaciones se elaboran?
- Valoración en términos generales de la innovación: ¿Se considera a la innovación relevante para el desarrollo productivo y social del país? ¿Existe una asociación de la innovación con el mercado que produce rechazo? ¿Cómo se visualiza la relación innovación-equidad?

Estrategias enunciadas por los dirigentes sindicales sobre innovación:

- Consistencia del discurso: ¿Existe consistencia entre las percepciones y las estrategias enunciadas? ¿Existe consistencia entre las estrategias y el rol del Sindicato enunciado?
- Tipo de estrategia: ¿Qué tipo de estrategias se plantean? ¿La estrategia es proactiva o reactiva? ¿Existe una definición estratégica en el tema o los posicionamientos son ad hoc en cada situación? ¿Qué criterios rigen una negociación sobre innovación en cada tema? ¿Varian el tipo de estrategia de acuerdo al tipo de innovación?
- Evaluación de la estrategia de las empresas: ¿Qué evaluación hacen las agrupaciones sobre las estrategias de las empresas en materia de innovación tecnológica e innovación en recursos humanos?

Capacidades para "hacer uso" del conocimiento:

- Impacto en el Capital Humano -capacidad cognoscente- en lo que refiere a la relación con el conocimiento: ¿Cómo evalúan las agrupaciones el conocimiento que tiene el Sindicato sobre estos temas? ¿Se considera relevante la generación y acumulación de conocimiento para la estrategia sindical en materia de innovación? ¿Qué argumentaciones se elaboran?
- Impacto en el Capital Social -capacidad relacional- en lo que refiere a la generación de espacios interactivos de aprendizaje: ¿Cuáles son las relaciones relevantes para tomar conocimiento de una

[32] Véase Nota 1.

problemática -CTA[33], trabajadores, militantes, relaciones formales con empresas, relaciones informales con empresas, asesores, otros dirigentes-? ¿Existe acumulación sistémica de conocimiento? O expresado de otra manera, ¿el conocimiento que surge de instancias especificas de aprendizaje se acumula y transmite a los diferentes actores?

iii. Formulación del problema a partir del marco teórico y sistema de hipótesis

Desde la teoria planteada es posible reformular el problema, asociando a cada objetivo especifico una hipótesis. Las hipótesis planteadas son formuladas como "*resultados esperables*" a partir de la construcción del problema, la lectura bibliográfica previa y la aproximación inicial al trabajo de campo realizado a través la lectura de materiales sindicales. Sin embargo, se considera que la no comprobación de las mismas debe dar lugar a nuevas hipótesis de exploración empirica dentro del marco teórico propuesto, en tanto se han abordado tan sólo algunas de las variables consideradas en el mismo. Dicho de otro modo, dado que la complejidad abordada en el trabajo de campo no agota la complejidad propuesta en el marco teórico, y tan sólo explora algunas dimensiones, se requeriria la exploración de otras dimensiones previstas[34], pero no abordadas. Adicionalmente al tratarse de un trabajo de campo exploratorio también aumentan las posibilidades de encontrar aspectos no previstos en el marco teórico, que permitan mejorar la aproximación propuesta.

A partir de la conceptualización de la innovación como un proceso social interactivo complejo en el cual se pone en juego las capacidades sociales existentes y la posibilidad de apropiación diferencial de nuevas capacidades, reconfigurando las relaciones de poder entre los actores sociales, se pretende;

I. **Describir** *el mapa de las percepciones de los actores colectivos en torno a innovación tecnológica e innovación en recursos humanos, como constituyentes del habitus que configuran el mapa cognitivo de los mismos y que dan cuenta de su ubicación relativa en el campo social*;

Hipótesis 1: Existe una consistencia entre las percepciones sobre Innovación y el mapa cognitivo con el cual los distintos actores interpretan la realidad:

a. Quienes visualizan el rol sindical de manera confrontativa hacia las empresas como parte de una oposición radical entre capital y trabajo, tendrán una valoración negativa hacia la innovación. En este caso se resaltaran los impactos negativos de la innovación, presentándose una mayor asociación entre mercado e innovación.

---

[33] Comisión Técnica Asesora de Aebu.

[34] El ejemplo más cabal se refiere al análisis de la dimensión "poder", que si bien se encuentra abordada en el marco teórico no es explorada en si misma en el trabajo de campo. La exclusión de la dimensión poder del trabajo de campo fue producto de una instancia de "recorte" del problema de estudio. El análisis de las relaciones de poder excedia las posibilidades de una primera incursión en el campo debido a: la ausencia de estudios previos en el sector con la perspectiva especifica; las carencias en la información disponible (por ej. caracteristicas de las bases de sustentación electoral de cada agrupación, evolución electoral de las agrupaciones por empresas o caracteristicas socio-demográficas de la dirigencia sindical); la maximización de posibles rechazos frente a la temática; el requerimiento de mayores tiempos que los disponibles para aprehender la problemática. Sobre este aspecto se decidió excluir la dimensión poder del trabajo de campo pero mantenerla en la perspectiva teórica, en tanto se entiende que opera subyacentemente. Utilizando la imagen de un ice-berg, el trabajo de campo sólo explora la punta del mismo, pero se cree necesario tener presente en la construcción teórica desde la cual se va a analizar la evidencia empírica, la existencia de una "base" mucho más amplia.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES BIBLIOTECA
036651

b. Quienes visualizan el rol sindical de manera negociadora con las empresas, tendrán una valoración positiva hacia la innovación. En este caso se resaltaran el potencial de desarrollo y promoción de equidad de la Innovación.

II. **Comprender** *cómo esas estructuras estructurantes (las percepciones constituyentes del habitus) se vinculan con las estrategias de acción colectiva;*

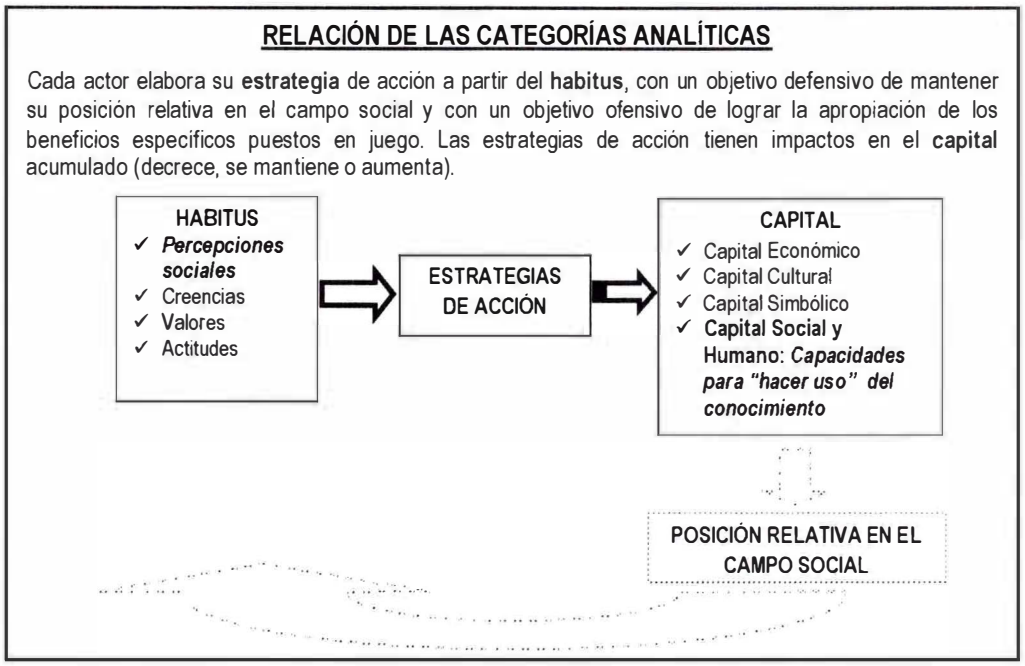
Hipótesis 2: Existe una relación entre las percepciones y las estrategias en materia de innovación, mediada por el rol asignado al Sindicato:

a. Quienes tienen una valoración negativa de la Innovación tendrán estrategias confrontativas.
b. Quienes tienen una valoración positiva de la Innovación tendrán estrategias negociadoras.
c. La centralidad otorgada a la Innovación determinará el carácter estratégico o ad hoc de las estrategias.

III. **Evaluar** *los resultados de las estrategias en términos de acumulación o pérdida de capital, específicamente de los tipos de capital que sustentan las capacidades para "hacer uso" del conocimiento (capital social).*

Hipótesis 3: La relación relevada entre percepciones y estrategias tiene impactos en las capacidades para "hacer uso" del conocimiento, en términos de la relación con el conocimiento que permita la generación y acumulación sistémica de capital humano (capacidad cognoscente para la identificación de problemas, la generación de conocimiento a partir de los mismos y su acumulación para nuevas situaciones -existencia de procesos de aprendizaje social-) y de capital social (capacidad relacional para identificar actores que pueden aportar a la solución de problemas e intercambiar saberes pertinentes -generación de espacios interactivos de aprendizaje-).

Cuadro I) Relación de las categorías analíticas



b. Definición estricta del problema de estudio

i. Delimitación espacio- temporal y definición de la población de estudio

• Recorte espacial: A partir del problema de estudio y del sistema de hipótesis formulado, la investigación define como **población de estudio** al caso conformado por las relaciones entre los actores colectivos representados en cada Consejo de Sector de la Asociación de Bancarios (AEBU), a saber, las agrupaciones representadas en el Consejo de Sector Financiero Privado y en el Consejo de Sector Financiero Oficial.

• Recorte temporal: teniendo en cuenta las características particulares de la población de estudio, es decir, que las agrupaciones representadas en el Consejo son elegidas cada 2 años, se considera adecuado tomar como referencia temporal al período de actuación de la conformación actual del Consejo, es decir el correspondiente al período 2009-2011. Por lo tanto, todas las indagaciones respecto a hechos anteriores a 2009 serán consideradas como parte de la *historicidad* del fenómeno estudiado.

ii. Definición de las relaciones entre las categorías analíticas propuestas

El problema de estudio aborda la innovación desde la relación entre las percepciones sociales y estrategias, evaluando su impacto en la generación de capacidades para "hacer uso" del mismo. El marco teórico introduce una serie de categorías que permiten pensar sociológicamente la relación entre unas y otras;

I. **Las percepciones sociales** son concebidas como parte del habitus a partir de los cuales los actores colectivos interpretan la realidad. Éstos son inteligibles a través de una dimensión sincrónica que visualiza la historicidad de los mismos y a través de una dimensión diacrónica que identifica las relaciones de poder que definen la posición de cada actor dentro del campo social. En tanto la innovación implica la generación de nuevas capacidades que serán distribuidas diferencialmente entre los actores en función de la distribución inicial de capacidades y en función del resultado de las estrategias de acción en términos de apropiación de las nuevas capacidades, interesa estudiar la incidencia de las percepciones en la elaboración de las estrategias de acción.

II. **Las estrategias de acción** pueden ser evaluadas en términos del efecto en las capacidades sociales para "hacer uso" del conocimiento (disminución, mantenimiento, aumento) constitutivas del capital social y humano de los actores. La relación entre percepciones sociales y estrategias de acción constituye un vector específico de las actitudes colectivas que nos permite cuestionarnos acerca de la relación entre las lógicas locales y la lógica de innovación.

III. **Las capacidades para "hacer uso" del conocimiento**, entendiendo a la innovación como el encuentro entre necesidades productivas y soluciones técnicas, se pueden formular como capacidades para identificar problemas e identificar a los actores que podrían resolverlos. Las primeras pueden ubicarse dentro de las capacidades que ponen en juego el capital humano (capacidad cognoscitiva), y las segundas pueden ubicarse dentro de las capacidades que ponen en juego capital social (relaciones de confianza y cooperación). La pregunta a contestar es cómo la relación entre percepciones y estrategias incide en estos tipos de capitales.

IV. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

"La verdadera ciencia enseña, por encima de todo, a dudar y a ser ignorante."
Miguel de Unamuno.

El camino de elevarse de lo abstracto a lo concreto (*Véase* II.a.) va acompañado del supuesto de conexión intrínseca entre teoría y praxis. Esta conexión sólo es posible mediante la metodología y le subyacen consideraciones ontológicas, epistemológicas y éticas. A continuación presentamos las consideraciones en este sentido, de orden básicamente conceptual. Posteriormente nos adentramos en el tipo de investigación, así como en las decisiones de diseño, aspectos éstos vinculados ya con las posibilidades prácticas de realización de la investigación.

a. Metodología

En consonancia con el marco teórico y el problema de estudio formulado se presenta a continuación la orientación ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica que adopta la investigación. Si bien son analíticamente distinguibles todas las dimensiones enunciadas, las mismas se encuentran íntimamente relacionadas y algunas de las premisas adoptadas tienen implicancias en cada una de las dimensiones mencionadas.

i. Orientación ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica

> Una de las preguntas más importantes respecto del mundo social es la de saber por qué y cómo este mundo dura, persevera en el ser; cómo se perpetúa el orden social, es decir, el conjunto de relaciones de orden que lo constituyen. Para responder verdaderamente a esta pregunta, hay que rechazar tanto la visión "estructuralista"-según la cual las estructuras, llevando consigo el principio de su propia perpetuación, se reproducen con la colaboración obligada de los agentes subordinados a sus presiones-, como la visión interaccionista o etnometodológica (o más marginalista)- según la cual el mundo social es el producto de actos de construcción que los agentes operan, en cada momento, en una especie de "creación continua"(...)De hecho, el mundo social está dotado de un conatus, como decían los filósofos clásicos, de una tendencia a preservar en el ser, de un dinamismo interno, inscrito a la vez en las estructuras objetivas y en las estructuras "subjetivas", las disposiciones de los agentes, y continuamente conservado y sostenido por acciones de construcción y reconstrucción de las estructuras que dependen en su principio de la posición ocupada en las estructuras por aquellos que las llevan a cabo. (Bourdieu, 2002)

La cita precedente presenta una concepción ontológica del mundo social acorde con la concepción asumida en esta investigación. Bourdieu desarrolla un enfoque ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico de enorme riqueza en tanto evade las discusiones dicotómicas entorno a lo que Bourdieu y Wacquant denominan "dogmas siameses" y construye una suerte de síntesis "*complejizadora*" (en oposición a una síntesis simplificadora). Esta síntesis no es un punto del medio construido a partir de concesiones equidistantes a cada extremo, es una síntesis creadora de una obra completa: epistemológica, teórica, metodológica y empírica.

Desde un punto de vista ontológico se sostiene que la realidad social no se agota en las estructuras objetivas pero tampoco es tan sólo una construcción subjetiva. Bourdieu se explica a si mismo en las siguientes palabras:

> Por un lado, puedo parecer muy cercano a los "Grandes Teóricos" (especialmente a los estructuralistas) porque insisto en sostener la existencia de configuraciones estructurales que no pueden ser reducidas a las interacciones y prácticas a través de las cuales se expresan. Simultáneamente, siento gran parentesco y solidaridad con los investigadores que "se ensucian las manos" (particularmente los interaccionistas simbólicos y todos aquellos que, mediante la observación participante o el análisis estadístico, trabajan para descubrir y desmitificar las realidades empíricas que los Grandes Teóricos ignoran, porque miran la realidad social desde las alturas), aún si no puedo coincidir con la filosofía del mundo social que a menudo subyace a su interés en la minucia de las prácticas diarias, interés que les viene impuesto en realidad por esa "visión en primer plano [*close-up view*]" y por su miopía teórica o ceguera a las estructuras objetivas, a las relaciones de fuerza que no son inmediatamente perceptibles. (Bourdieu & Wacquant, 2005: 171).

Desde un **punto de vista epistemológico**, la aproximación de la realidad no debe caer en las *abdicaciones del empirismo*, es decir la realidad no contesta si no se le pregunta, y quien pregunta es siempre el científico, por tanto el objeto no se descubre sino que se construye. En este punto Bourdieu sigue la noción de Bachelard acerca de que el *vector epistemológico* va siempre de lo racional a lo real. "Establecer, con Bachelard, que el hecho científico se conquista, construye, comprueba, implica rechazar al mismo tiempo el empirismo que reduce el acto científico a una comprobación y el convencionalismo que sólo le opone los preámbulos de la construcción." (Bourdieu, 1973). El lugar de la teoría es central, en tanto herramienta para sustituir a las prenociones de la sociología espontanea por nociones de una *sociología reflexiva*, en una constante "*vigilancia epistemológica*". Sin embargo advierte un peligro: el de la "*falacia académica*";

> "Ignorar todo lo que el 'punto de vista académico' implica nos conduce a cometer el más grave error epistemológico en las ciencias sociales, es decir, aquel que consiste en poner a 'un experto dentro de la máquina', en pintar a todos los agentes sociales a imagen del científico (del razonar científico sobre la práctica humana y no del científico actuante, del científico en acción) o, más precisamente, poner los modelos que el científico debe construir para explicar las prácticas dentro de la conciencia de los agentes, hacer como si las construcciones que el científico debe producir para entender las prácticas, para dar cuenta de ellas, fueran los determinantes principales, la causa real de las prácticas." (Bourdieu & Wacquant, 2005: 115)

Por lo cual Bourdieu convoca a distinguir entre el modelo de análisis y la práctica social, teniendo siempre presente la distancia entre ambos.

Desde **un punto de vista axiológico** Bourdieu descarta la neutralidad valorativa que supone el positivismo; "El analista forma parte del mundo que intenta objetivar y la ciencia que produce no es más que una de las fuerzas que se enfrentan en ese mundo. La verdad científica no se impone por sí misma, es decir, por la mera fuerza de la razón demostrativa (ni siquiera en los campos científicos)." (Bourdieu, 2003: 154).

Desde **un punto de vista metodológico** Bourdieu expone su concepción de la relación entre teoría y práctica; "Las "teorías" son programas de investigación que no llaman a un "debate teórico" sino a una utilización práctica que las refute o generalice o, mejor aún, especifique y diferencie su pretensión de generalidad." (Bourdieu & Wacquant, 2005: 125).

En este sentido, la metodología en tanto puente entre teoría y práctica, no debe convertirse en un fin en sí mismo, sino en un instrumento mediado por la teoría para desempeñar la práctica científica que permita interpelar a la realidad. Una vez más, Bourdieu busca escaparse de los reduccionismos de los dogmas siameses, que en ciertos casos anulan desde ambos extremos a la teoría como sustento de la práctica científica. Desde una posición positivista que entiende que los

datos están allí para ser recogidos hasta una posición opuesta que prescinde de la teoría para la construcción sociológica y en lugar de ella eleva el discurso de los actores al lugar de la comprensión científica de la realidad social; en ambos casos la teoría es despojada de su rol omnipresente en la investigación.

Finalmente es menester retomar lo planteado en capítulos anteriores, referido a la concepción de simetría entre investigador-actor postulada por Rojas (1999). Como mencionábamos al inicio del trabajo, esta premisa supone abandonar la concepción tradicional que asigna al investigador un rol activo y al actor lo conceptualiza como objeto-sujeto asignándole un rol pasivo.

La concepción propuesta parte de la consideración ontológica y epistemológica de que el conocimiento es socialmente construido y validado, tal cual enunciaba el marco teórico (*Véase* II.c.i.), y ese proceso se da junto con los actores, fusionando horizontes y promoviendo la reflexividad. Tal cual se sostuvo al considerar los procesos de producción de conocimiento, es necesario la explicitación de saberes tácitos, la reconstrucción de reglas de juegos, para comprender y dotar de sentido la acción social. Esta noción tiene implicancias axiológicas y metodológicas.

Desde el punto de vista axiológico requiere reconocer que en el campo social donde se investiga operan racionalidades propias, que si bien serán contrastadas con la "lógica de innovación" no implican un juicio valorativo de las estrategias de los actores.

Desde el punto de vista metodológico supone adoptar el principio de la ontología del lenguaje (Echeverría, 2005) por el cual el diálogo es un acontecimiento en sí mismo, que crea realidad. La entrada en el campo social, las conversaciones informales, la realización de entrevistas supone, en algún grado, una disrupción en la cotidianidad sindical que invita a la reflexividad. Finalmente, la sistematización y explicitación de conocimiento que significa la producción académica se vierte como insumo para la reflexión de los actores.

ii. Tipo de Investigación

En virtud del problema de estudio propuesto, el abordaje a las actitudes colectivas hacia la innovación en el Sindicato financiero desde una perspectiva relacional y sistémica, y de las limitaciones en términos de recursos disponibles, la investigación se circunscribió a un **estudio exploratorio**. El mismo tuvo como finalidad explorar el potencial heurístico del marco teórico propuesto confrontando la realidad con categorías que permitieran avanzar en la comprensión de los fenómenos estudiados.

Dado que un campo social está constituido tanto por estructuras objetivas como por estructuras subjetivas, un análisis completo del mismo debería optar por una metodología de triangulación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Sin embargo, considerando las restricciones del marco de realización del estudio así como la dificultad de acceder a información cuantitativa del sector en la materia específica, el trabajo se ubica en una indagación exclusivamente **cualitativa**. Este abordaje no deja de ser pertinente, también, en la medida de que la investigación asume un carácter exploratorio en el sentido de una primera aproximación a la realidad estudiada desde el marco teórico general y sustantiva presentados.

Siguiendo lo planteado por Ruiz Olabuénaga (1999), la opción de una metodología cualitativa implica que:

- la investigación está centrada en la comprensión y entendimiento de los fenómenos;
- se pone énfasis en el entendimiento previo que, a menudo no puede ser articulado en palabras, o no es enteramente consciente, donde el conocimiento tácito juega un papel importante;
- los investigadores crean parcialmente el objeto que estudian, no se plantea una lógica de descubrimiento de un objeto exterior y ya dado al investigador.

b. Diseño de Investigación

i. Elección de Estrategia de Investigación

En función de que los objetivos de investigación están orientados por la intención de la ***comprensión*** de un fenómeno social en su complejidad, la investigación optó por una estrategia de **estudio de caso**. En cuanto a la elección del caso, éste no está configurado por una diferenciación real de lo real, sino por una construcción teórica que delimita la realidad a estudiar:

> "Husserl enseñó que uno debe sumergirse en lo particular para encontrar en ello lo invariante. Y Koyré (1966), que asistió a las lecciones de Husserl, demostró que Galileo no tuvo que repetir el experimento del plano inclinado para comprender el fenómeno de la caida de los cuerpos. Un caso particular bien construido deja de ser un caso particular." (Bourdieu & Wacquant, 2005: 125).

En esta construcción teórica del caso, el mismo no está configurado ni por los individuos ni por instituciones sino por relaciones sociales que operan en un campo social determinado. Por su parte la identificación de relaciones sociales relevantes fue guiada por el marco teórico, tanto a nivel de la teoria general en materia de innovación, como de la teoría sustantiva. Sin dudas la conformación del caso implica un recorte al campo social en el cuál actúan las agrupaciones, dejando por fuera toda una serie de relaciones que inciden en su desempeño (con los trabajadores, empresas, estado, sociedad, etc.).

ii. Elección de Técnicas de Investigación

En consecuencia de la estrategia de investigación elegida, se optó por técnicas de investigación cualitativas, cuyos objetivos son caracterizados por Ruiz Olabuénaga (1999) de la siguiente manera:

1- Entrar en el proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada.

2- Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás.

En cuanto a las técnicas de *construcción de evidencia empírica*[35] se optó por:

I) Entrevistas abiertas semi-estructuradas
II) Análisis documental

I) Entrevistas cerradas semi-estructuradas: esta técnica (*la entrevista en general)* constituyó la técnica medular de construcción de evidencia empírica, de acuerdo al problema de estudio formulado. La importancia de la técnica radica en que permite la construcción del discurso -práctica social- en torno a los objetivos del proyecto. En esta instancia la comprensión (versthen) en sentido weberiano se profundiza al disminuir la distancia entre la doble condición fenomenológica, es decir, entre *ETIC* como interpretaciones de primer orden realizadas por los actores, y *EMIC* como interpretaciones de segundo orden introducidas por el analista social. En cuanto a la elección del tipo de entrevista está orientada a cumplir con dos aspectos centrales de los objetivos de la investigación; 1) relevar la producción discursiva de cada actor y 2) mantener un alto grado de comparabilidad en las respuestas. Para ello el diseño de la entrevista se define como cerrada (se aplicó la misma pauta a todos los actores). Esto asegura, por un lado una mayor comparabilidad de las respuestas a la hora del análisis, y por otro, se garantiza que serán abordados todos los temas previstos con la profundidad predefinida. Este último aspecto evita que la profundización sobre aspectos en las etapas iniciales restrinja la profundidad necesaria sobre los temas finales. En cuanto al diseño de preguntas las mismas combinaron estímulos cerrados con respuestas cerradas y abiertas, que permitan conjugar los dos objetivos mencionados.

Respecto a las ventajas señalamos:

a) Acceso al punto de vista de los actores: con la visión permanente de la indexicalidad y contextualización de los discursos producidos.
b) Posibilidad del investigador de dirigir la producción de datos: esto es abordar temas no presentes en otras fuentes de de información y dirigir la producción de discurso hacia temas de interés.
c) Accesibilidad: frente a técnicas cuantitativas que requerirían de información generalmente confidencial para los actores, la entrevista es más accesible.
d) Economía: es una técnica que no requiere de erogación monetaria y es de rápida aplicación.

Respecto a las desventajas señalamos:

a) Problemas de reactividad, fiabilidad y validez: estos se derivan del hecho de que la información producida está fuertemente condicionada por el contexto de producción del discurso. Para paliar este problema se complementa esta técnica con el análisis de documentos producidos por los actores.

II) Análisis documental: "A todos estos "textos", se les puede "entrevistar" mediante preguntas implícitas y se les puede "observar" con la misma intensidad y emoción con la que se observa un rito nupcial, una pelea callejera, una manifestación popular. En este caso la lectura es una mezcla de entrevista/observación y puede desarrollarse como cualquiera de ellas". (Ruiz Olabuénaga &

[35] Se considera esta formulación más adecuada que la expresión "recolección de datos", en virtud de las consideraciones epistemológicas esbozadas en el apartado anterior.

Isupizua; 1989, 69)[36]. Los documentos elaborados por los actores constituyen otro tipo de discurso, de producción unilateral, que por tal característica se vuelven relevantes en tanto no están sometidos a los problemas de reactividad, fiabilidad y validez de las entrevistas. Estos pueden incluir desde volantes agrupacionales y publicaciones sindicales, hasta entrevistas a dirigentes publicadas en la prensa sindical. Esta técnica será utilizada de manera secundaria, como mecanismo para profundizar algún aspecto relevante que surja en las entrevistas.

Respecto a las ventajas señalamos:

a) La no reactividad: ya que son producciones independientes del proceso de investigación.
b) El acceso a la variación del discurso frente a auditorios diferentes (segregación de auditorios).
c) Accesibilidad de documentos: en tanto son difundidos por los propios actores.
d) Economía: la recopilación no requiere de la erogación de recursos económicos.

Respecto a las desventajas señalamos:

a) Falta de contextualización de la situación de producción del discurso.
b) Dificultad en la selección (adjudicación de relevancia).

En cuanto a las técnicas de *análisis* se optó por:

I) Revisión bibliográfica
II) Análisis de texto

I) Revisión bibliográfica: esta técnica consiste en la lectura sistemática de material bibliográfico orientado en torno a los diversos ejes del tema de estudio. Si bien se desarrolla en todo el proceso de investigación, adquiere especial relevancia en el momento del análisis en tanto potencia la capacidad de comprensión sociológica de los datos empíricos construidos en el campo. En términos bourdieusianos diríamos que la teoría en un sentido amplio (que incluye desde trabajos teóricos en sentido estricto hasta trabajos empíricos) es la herramienta para generar una comprensión sociológica que se despegue de la sociología espontánea. Bourdieu advierte el riesgo, maximizado en un abordaje cualitativo, de sustituir las prenociones propias por las "*del objeto que habla*". En este sentido la revisión bibliográfica constituye una herramienta insoslayable para la construcción científica. En segundo lugar habilita a un diálogo permanente, en el proceso científico, entre teoría y la **construcción** de la evidencia empírica, que redunda en un análisis de la misma enriquecido en su potencial heurístico.

II) Análisis de texto: a partir de la construcción de la evidencia empírica, detallada en los párrafos anteriores, y con los instrumentos teóricos construidos en el transcurso de la investigación, el análisis de textos se orientó a la conjugación entre teoría y práctica. Es decir, a la interpretación de los discursos con las categorías analíticas definidas con el objetivo de contrastar hipótesis y poner en juego a la teoría.

[36] Cita extraida de Valles, Miguel, 1997: 20.

iii. Diseño en sentido estricto y criterios de calidad

En cuanto al diseño en sentido estricto se tomaron las definiciones presentadas en la siguiente tabla:

Tabla I) Decisiones de Diseño de Investigación

Estudio de caso: (actores colectivos)	Agrupaciones representadas en el Consejo de cada sector del Sindicato Financiero.
Población de estudio:	Las relaciones entre los actores que configuran el caso.
Unidad de Análisis:	Los discursos elaborados por los actores en torno a la problemática estudiada.
Método de muestreo:	Muestreo teórico.
Representatividad:	Representatividad teórica.

La *población de estudio* fue definida siguiendo los criterios presentados por Bertaux (1993), quien propone sustituir las relaciones entre variables por relaciones sociales, no en tanto relaciones interpersonales, sino como elementos socio-estructurales vinculados a distribuciones asimétricas de poder.

En cuanto a la definición de la *unidad de análisis* como los discursos de los actores se justifica por una conceptualización específica de la articulación entre discurso y relación social:

> ¿Hasta qué punto la posición de los individuos en las diferentes redes sociales y las características de estas últimas determinan la significación de los "mensajes" aún más que la estructura de éstos o las gramáticas de las lenguas? Situados en una larga tradición interpretativista, los intelectuales olvidan con frecuencia que toda producción, comprendida la del habla, es una relación social. El hecho de hablar significa más que el significado de los enunciados: significa la relación social producida por ellos. (Alonso, 1998)

En lo que respecta al *método de muestreo,* la elección del muestreo teórico se vincula a la estrategia de investigación (estudio de caso construido teóricamente) y a la opción metodológica derivada del problema de estudio, o sea, una indagación cualitativa. Dentro de las técnicas de muestreo teórico se opta por una selección estratégica basada en criterios teóricos explicitados en el recorte espacio-temporal del problema de estudio. Por último, en lo que refiere a la *representatividad*, se descarta una representatividad estadística, optándose por una representatividad teórica, en consonancia con lo planteado hasta aquí.

En cuanto a los criterios de calidad establecidos los mismos son:

i) Criterios de confiabilidad;
ii) Criterios éticos;
iii) Criterios de aporte académico y social.

i) Respecto a los criterios de confiabilidad se puede establecer una correspondencia con aquellos planteados en la investigación cuantitativa de acuerdo a la Tabla II:

Tabla II) Criterios de confiabilidad

Criterio cuantitativo	Referencia	Criterio cualitativo
Validez interna	Veracidad	Credibilidad
Validez externa	Generalización	Transferibilidad
Fiabilidad	Consistencia	Dependebilidad

- ✓ La credibilidad se garantiza mediante la duración e intensidad del campo, utilizando como herramienta: a) el acopio de documentación y b) la contrastación de las fuentes primarias de evidencia empírica con fuentes secundarias.
- ✓ La transferibilidad se obtiene mediante la sistematización y explicitaciones de las decisiones de diseño.
- ✓ La dependebilidad se asegura mediante la posibilidad de auditoría externa de los materiales. Con tal finalidad se presentan los anexos correspondientes al trabajo de campo.

ii) Respecto a los criterios éticos los entrevistados son informados del contexto y finalidad del estudio.

iii) Respecto a la relevancia académica cabe señalar, que pese a que la circunstancia de realización del estudio es limitada, se pretende aportar un análisis sociológico que explore en la utilización de ciertas categorías analíticas para la comprensión de los problemas de innovación en contextos específicos. Mientras que en el caso de la relevancia social la aspiración consiste en brindar algunos elementos para enriquecer la reflexividad de los actores respecto a cuestiones medulares de la realidad social actual. (*Véase* I.a. *y* I.b.*)*

iv. Alcance de la investigación

La investigación se inició en 2009, en lo que refirió a su formulación teórica, mientras que el trabajo de campo se extendió desde mayo (con los primeros contactos con el Sindicato) a octubre de 2010. En ese lapso, además de conversaciones informales, y lectura de material sindical, se contactó a los 22 Consejeros titulares que conforman ambos Sectores. De los 22 contactos se lograron realizar 19[37] entrevistas, de las cuales 17 fueron a titulares, y en dos casos se sustituyó el consejero titular por otro miembro; uno de ellos por el suplente, y otro por un Consejero del Consejo Central de la misma agrupación.

En cuanto al material sindical consultado, durante el lapso en el que se desarrolló la investigación se tuvo acceso a la publicación electrónica diaria del Sindicato: "InfoAebu", publicaciones periódicas como "Clearing", volantes agrupacionales y publicaciones específicas producidas por el Sindicato, así como entrevistas y otros materiales disponibles en la página web del Sindicato. Este análisis documental tuvo como función principal la "familiarización" con el campo de estudio, así como la contextualización y contrastación de los discursos de los entrevistados.

[37] Las 3 entrevistas restantes no se pudieron concretar debido a que en la fecha acordada para su realización estalló el conflicto de Sector Financiero Oficial, y los Consejeros salieron de recorrida al interior del país en ese día. El conflicto se ha extendido durante las semanas siguientes, no habiendo finalizado al momento de realizar este informe. Sin embargo se alcanzó la representatividad y saturación teórica buscada.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

"Si la única herramienta que se tiene es un martillo, se pensará que cada problema que surge es un clavo." Mark Twain.

En las páginas que siguen se presentan los resultados de la investigación. Continuando con la pretensión de conjugar teoría y praxis, la construcción de evidencia empírica se articula con nuevos elementos teóricos que pretenden abonar a la interpretación y comprensión de los fenómenos abordados (*Véase* IV.a.).

a. El mapa de las percepciones en torno a la innovación

De acuerdo al marco teórico planteado el abordaje del trabajo de campo incorporó la visión general que cada agrupación tiene acerca de la misión del Sindicato en la realidad actual, en el entendido de que esto permitía una aproximación general al habitus de los actores colectivos (*Véase* II.c.ii.). Se considera que tal aproximación permite encuadrar las percepciones de los actores en torno al objeto de estudio, habilitando una comprensión más profunda del "mapa cognitivo" o "modelos mentales" que se ponen en juego en referencia al tema.[38]

Al analizar las respuestas de los entrevistados, hallamos que efectivamente la pregunta acerca del rol actual del Sindicato permitió obtener un marco de referencia para comprender la posición general de cada agrupación frente al tema de la innovación. Adicionalmente se revelan los posicionamientos estratégicos que dan cuenta de la ubicación de cada lista en el campo de las relaciones político-sindicales.

El último aspecto planteado es crucial en tanto el Sindicato es ante todo una organización en la cual los distintos actores compiten por la representación político-sindical de los afiliados. En este sentido, si bien el trabajo de campo excluyó la intención de relevar las relaciones de poder existentes, pese a la importancia otorgada a las mismas en la construcción del modelo teórico[39], resulta significante el hecho de que en los discursos elaborados por los diferentes actores surgieran elementos que permiten esbozar cómo el peso electoral de cada agrupación se plasma en el campo de las relaciones sociales.

i. Ubicación de los actores en el campo social: la dimensión electoral

La composición del Consejo Central[40] da cuenta de la distribución general de poder en el Sindicato, habiendo una agrupación hegemónica con mayoría absoluta, la lista 98 con seis cargos, una oposición competitiva, la lista 17, con cuatro cargos, y una oposición minoritaria, la lista 810, con un único cargo. Sin embargo, si analizamos la composición por Consejo de Sector la situación adopta dos aspectos totalmente diferentes.

---

[38] Véase Anexo II Justificación de la pauta de entrevista.
[39] Véase Nota 32.
[40] En el Anexo III se detalla la estructura organizativa de Aebu y la composición de los Consejos para el periodo 2009-2011.

Mientras que en el Sector Privado nos encontramos con una hegemonía rotunda de la Agrupación 98, ostentando una amplia mayoría absoluta con ocho de los once cargos, y una oposición minoritaria representada únicamente por la lista 17, en el Sector Oficial se presenta una distribución sin mayorías predefinidas. La Agrupación 98 ya no tiene la posición hegemónica en tanto la presidencia del Consejo la ostenta la Agrupación 17 (ya que si bien tanto la Agrupación 17 como la 98 tienen cuatro cargos cada una, la primera obtuvo más votos), y las minorías adquieren relevancia con dos cargos para la lista 810 y un cargo para la lista 33. Esta distribución pone en un lugar preponderante a las listas minoritarias en tanto se vuelven indispensables para los acuerdos sino se quiere quedar en una posición de bloqueo.

Más allá de este aspecto descriptivo de la composición político sindical de los Consejos, la pregunta que surge a partir del marco teórico propuesto radica en cómo esta relación de fuerzas se expresa en el discurso de los entrevistados. Subyacente al discurso en algunas ocasiones, explícitamente en otras, se encuentran indicios.

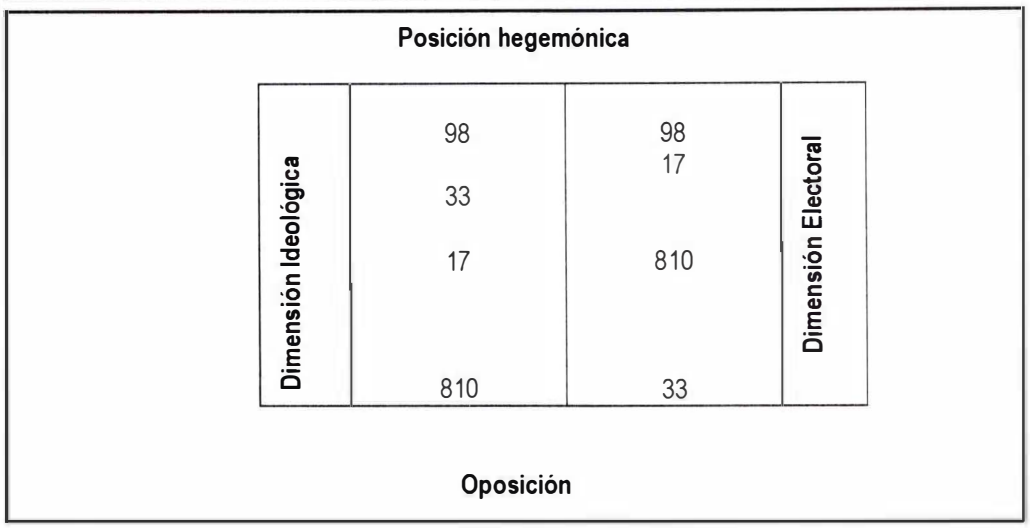
En el caso de la Agrupación 98, identificada como la agrupación que ha liderado al Sindicato en los últimos 25 años desde la apertura democrática, su ubicación hegemónica en el campo social se expresa en una asociación indivisible entre "su" posición agrupacional y la posición del Sindicato. Esta es una característica presente en términos generales en todos los entrevistados de la agrupación de ambos sectores, pero que se vuelve menos contundente en las entrevistas a integrantes de la agrupación en el Sector Oficial, en tanto se identifica una situación de bloqueo producto de una división en tercios de los cargos del Consejo.

En el caso de la Agrupación 17, la misma está ubicada en un lugar de oposición competitiva, en tanto es una agrupación con capacidad de disputa del rol hegemónico y que en el caso del Sector Oficial se encuentra efectivamente en la conducción pero sin mayorías propias. Adicionalmente se encuentra con la característica de ser un "espacio" en el que confluyen diferentes corrientes de opinión, lo cual probablemente genere dificultades de cohesión interna que le obstaculicen consolidar un rol de liderazgo hegemónico. En este caso, se disipa la identidad entre el Sindicato y la agrupación, es decir la agrupación coincide o no con el Sindicato, identificado mayoritariamente con la agrupación hegemónica.

En cuanto a las agrupaciones minoritarias, ambas tienen su sustento en el Sector Oficial, en el caso de la Agrupación 33 únicamente en el Banco de Seguros del Estado, con un puesto en el Consejo de Sector Oficial, y en el caso de la Agrupación 810 con dos puestos en el Sector Oficial y un puesto en el Consejo Central. Ambas agrupaciones tienen un discurso que presenta distancias respecto a la conducción del Sindicato, aunque sus perfiles difieren sustancialmente. Mientras que la primera se define por su condición de "independiente" respecto a los gobiernos de turno, se diferencia a si misma también de las posiciones "activistas" de quiénes por definición, desde su punto de vista, realizan una oposición radical. La segunda agrupación se ubica en la posición diametralmente opuesta a la conducción predominante, marcando entonces el otro extremo del espectro político sindical.

A partir de lo expuesto podríamos plasmar el campo de relaciones de poder existente en el siguiente cuadro, donde la ubicación de cada agrupación es referencial a un radio de acción sobre el cual se desplaza, es decir, no es estática la posición absoluta ni aún la relativa:

Cuadro II) Posicionamiento de las agrupaciones en la dimensión ideológica y en la electoral



Una vez esbozadas las posiciones que caracterizan las relaciones entre las agrupaciones en el campo social en función de la representación de los afiliados (dimensión electoral), podemos ingresar en los contenidos que se definen en el eje de dimensión ideológica, y que interesan como marco de referencia para el abordaje del problema de estudio definido.

ii. Ubicación de los actores en el campo social: la dimensión ideológica

Los extremos del espectro ideológico están representados por la Agrupación 98 con la visión hegemónica, que no considera que exista una oposición radical entre capital y trabajo, y por la Agrupación 810 que representa la oposición sustancial a la misma. Entre medio de estos dos extremos se ubica la Agrupación 33 y la 17, las cuales en términos generales se posicionan más cercanas al discurso de la lista 98 que al de la lista 810 (lo cual no inhibe acuerdos específicos), en tanto no consideran que exista una oposición irreconciliable entre capital y trabajo.

La comprensión del discurso entorno a los contenidos del rol sindical es inteligible a través de los dos tipos de metas que Errandonea y Costabile (1968) identifican como definitorias de la acción de todo Sindicato;

> De hecho, el Sindicato, como grupo social, se presenta al observador con dos objetivos claramente distinguibles que, fácilmente, pueden considerarse como contradictorios. En efecto. Por un lado, el Sindicato aparece como un agrupamiento destinado a la defensa de los intereses inmediatos de los agrupados. Esos intereses son los de una determinada categoría ocupacional, en un cierto lugar, en su dimensión profesional: defensa e incremento de sus remuneraciones, seguridad en el cargo, etc. Por otro lado, el Sindicato aparece proyectándose en la sociedad que integra, propugnando su cambio; al decir de Touraine, tiene un "proyecto". (...)Se trata de dos objetivos bien distintos. Uno propio del grupo, otro de dimensión colectiva. Aquel meramente parcial, éste es de cara a la sociedad entera. Uno más elemental y directo, el otro enfrentado a la complejidad que siempre implica la organización de la sociedad global. En fin, uno inmediato, y otro mediato. Aunque no necesariamente siempre, es bastante claro que estos objetivos fácilmente pueden ubicarse como contradictorios. Y en la práctica, esto ocurre más habitualmente de lo imaginable a primera vista. (Errandonea y Costabile, 1968: 17).

Los autores denominan "sindicalismo dual" aquel en el cual la doble finalidad se expresa en la contradicción entre una dirección orientada hacia el fin mediato de transformar la sociedad, mientras

la base se orienta a metas inmediatas de carácter reivindicativo[41]. En este tipo de Sindicato adquiere relevancia la competencia política interna en torno a la administración de esta contradicción: "El carácter de Sindicato políticamente colonizable, abre el juego en que se mueven eficazmente las diversas tendencias ideológicas y/o políticas que se disputan la dirección. Es un verdadero resorte del autosustentación del sistema dualista". (Errandonea y Costabile, 1968: 41).

Las discrepancias en la interna sindical, se pueden entender a partir de lo planteado por Errandonea y Costabile, como los conflictos en torno a dos temas: a) el proyecto, es decir, disputas en torno a los contenidos de las metas mediatas, y b) la jerarquización en cada contexto de los fines mediatos e inmediatos. En el terreno de las metas mediatas se disputa la orientación del vínculo con la sociedad, mientras que en el terreno de las metas inmediatas la disputa se da en las estrategias efectivas en pro de obtener conquistas reivindicativas para los trabajadores.

Comenzando con la posición hegemónica, la Agrupación 98 visualiza que el rol sindical en la actualidad se define básicamente por dos aspectos:

1- por la ratificación de los objetivos tradicionales del movimiento sindical en términos de defensa de puestos de trabajo y condiciones de trabajo, incluido el salario.
2- profundización del rol tradicional de Aebu de aporte a la sociedad en general y de fortalecimiento del sistema financiero en particular.

El primero de los aspectos señalados es identificado por todas las agrupaciones, sin distinción de sectores, como el rol tradicional y básico de todo Sindicato y se refiere al carácter reivindicativo del mismo o a las metas inmediatas en términos de Errandonea y Costabile;

> (¿Cuál es el rol del Sindicato hoy?) El mismo, el papel de un Sindicato globalmente, en el que estamos todos de acuerdo, es la defensa de los puestos de trabajo y el salario, y los beneficios. El problema es que ahí se acaba el consenso." (Dirigente de la Agrupación 810, Sector Oficial).

El segundo de los aspectos se ubica en la relación con la sociedad, el proyecto o las metas mediatas. Desde la Agrupación 98 esta función es definida por uno de los entrevistados como un "rol proactivo". Esta visión se encuadra dentro de las estrategias identificadas por Supervielle y Quiñones para afrontar "la instalación de la flexibilidad", los autores señalan que:

> ...el carácter abierto de las relaciones laborales vinculado a la incorporación de la idea de "cliente" cambia también la naturaleza del contenido de la conflictividad y de su resolución. Los conflictos se resuelven no por una relación de fuerza entre asalariados y empresarios sino que crece en importancia la opinión pública en torno a quien tiene razón o no en el conflicto y, a su vez, si no logra la adhesión al mismo difícilmente lo ganará. Las relaciones laborales, tal como hemos dicho antes, dejan de pensarse como un sistema cerrado patrón-empleado para incorporar al tercero excluido: el cliente, abriéndose de esta manera el sistema a su entorno. (Supervielle y Quiñones, 20)

En este sentido el pasaje de la función tradicional a esta función ampliada del sindicalismo se plasma en la siguiente expresión de uno de los entrevistados: "...el objetivo del Sindicato y la central

[41] "La característica definitoria de este tipo de sindicalismo es precisamente la discrepancia entre Dirección y Base, acerca de la finalidad de la acción sindical y la tensión consecuente. Mientras que la Base ve en el Sindicato su defensa ante la superior capacidad de maniobra del empresario para establecer y mantener de trabajo, la Dirección se integra por hombres con motivación política, que fomentan y defienden el sindicalismo porque la consideran una forma de organización de la clase obrera, y ven en él un vehículo (ya sea principal, auxiliar o accesorio) de liberación. O, por lo menos, ven en él el mecanismo de defensa de los intereses de clase del proletariado, en el cual se desarrolla la conciencia de clase y se incide sobre el poder político con una perspectiva obrera." (Errandonea y Costabile, 1968: 38-39).

es el enraizamiento con la sociedad que haga que la suerte nuestra esté atada a la suerte de la sociedad y viceversa..."[42] (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

En cuanto a los contenidos de esta función ampliada constitutiva de nexos con la sociedad se destaca la promoción de la alfabetización financiera y la bancarización como mecanismos de fortalecimiento del sistema financiero. Sobre la importancia de estos puntos encontramos consenso entre las agrupaciones 98,17 y 33, en forma transversal a ambos sectores. Sin embargo, se destaca que la Agrupación 17 enuncia un "proyecto" que enfatiza no sólo generar aportes a la sociedad sino propender a su transformación;

> En ese sentido, la agrupación que yo integro, nosotros sin lugar a dudas estamos convencidos de que el rol del Sindicato no es pura y exclusivamente reivindicalista, sino que en realidad tiene que ver con un procesos o etapa del trabajador organizado en la que tenga que hacer su crecimiento en experiencia, y que contribuya sin lugar a dudas a las transformaciones que la sociedad necesita. Entonces ahí tenés que conjugar lo programático con lo reivindicativo; las condiciones de trabajo, el salario, todas las cosas que queremos y que necesitamos como trabajadores para tener una vida más digna. Pero sin lugar a dudas también todo aquello que tenga que ver con las propuestas programáticas que en cada uno de los sectores en función del gremio en el que está, del caso particular, en nuestro caso el gremio bancario el rol del sistema financiero, y para qué, al servicio de qué. Desde ese punto de vista nosotros consideramos que ese proceso que además hay que hacerlo con la gente, vos no podes administrar desde una cúpula de dirección sindical este tipo de procesos sino estás con los trabajadores (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

> El Sindicato básicamente tiene dos roles, uno lo que hace al aspecto reivindicativo general; la defensa de los puestos de trabajo, la defensa del salario, el tema de salud laboral. El segundo lo que tiene que ver con que como trabajadores intentamos proyectarnos a la sociedad y construir una sociedad más justa, más digna, con mejor distribución de la riqueza, la profundización de la democracia, apostando a un país productivo, en el entendido de que eso es lo que nos va a generar más puestos de trabajo y mejores condiciones de vida. Estos son los aspectos centrales que manejan no sólo este Sindicato, sino todos los sindicatos. (Dirigente Agrupación 17, Sector Oficial).

> Dentro de Banca Oficial nosotros estamos apoyando fuertemente la bancarización, la tecnología de punta en informática y los recursos humanos. Por supuesto que una de las misiones fundamental del Sindicato es la defensa de los puestos de trabajo y el salario. (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

Como mencionábamos, la Agrupación 810 está ubicada en una posición opuesta, tiene una concepción negativa del funcionamiento del sistema financiero en una economía capitalista, considerando entonces que más allá del rol tradicional la función del Sindicato debe ser la denuncia y control del sistema:

> Todos los cambios que se han producido en el sector financiero en el Uruguay y en el ámbito internacional generalmente son malos. Ahora, ¿son malos referentes a qué? Porque es según la postura que uno tenga, yo creo que son malos para los sectores menos pudientes de la sociedad, es decir, hay una gran concentración de capitales, esta gran concentración se concentra a su vez en sectores cada vez más pequeños del sector financiero. (...) Una de las funciones de nuestro Sindicato tiene que ser la denuncia y control del sistema financiero, así nos cueste puestos de trabajo Hay otros compañeros de otras tendencias, que opinan que no, que lo primero está nosotros y después veremos. (Dirigente de la Agrupación 810, Sector Oficial).

Lo más interesante, es que siguiendo el análisis planteado por Supervielle y Quiñones, el discurso que se construye aún desde una visión negativa del propio sistema financiero, tiene como eje central de legitimidad la defensa de la sociedad, de "la gente".

---

[42] Véase Recuadro II, Ref. a.

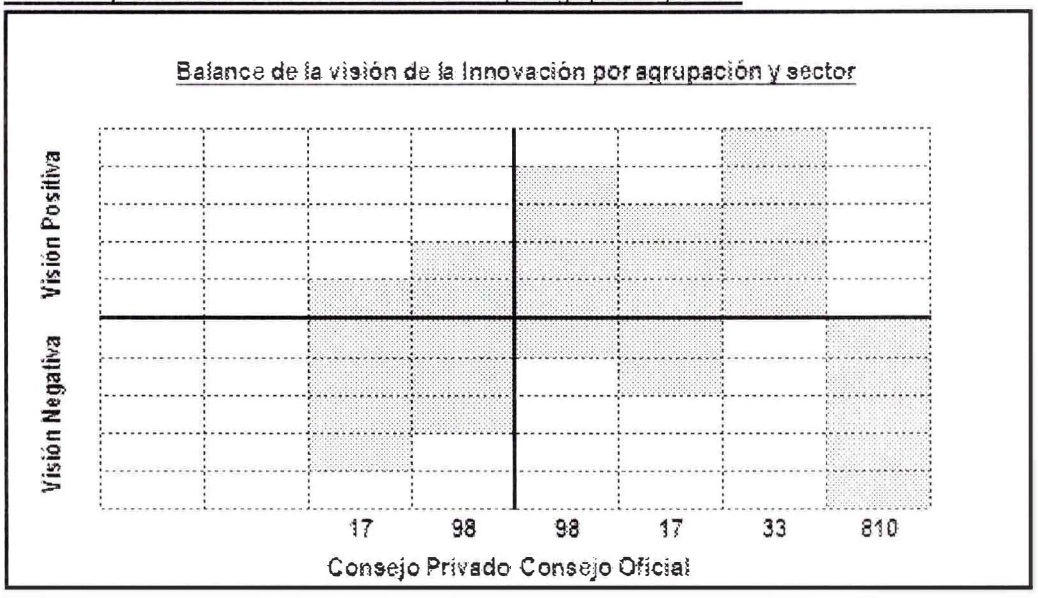
En cuanto a la articulación del rol sindical enunciado y la innovación corresponde distinguir tres posicionamientos:

- La posición hegemónica representada por la Agrupación 98 tiende a sostener que se debe desarrollar un rol de liderazgo que permita *aggiornarse* a los cambios y apoderarse de la innovación. Esta posición es acompañada por la agrupación minoritaria 33.
- La posición intermedia está representada por la Agrupación 17, que tiende a asumir la necesidad de incorporar los cambios pero con mayores recelos respecto a sus consecuencias.
- La posición opositora representada por la Agrupación 810, que considera que las experiencias vividas dan cuenta de las consecuencias de las innovaciones son negativas y por tanto el rol sindical debe estar en la defensa, denuncia y control.

Se entiende que efectivamente existe un alto grado de consistencia entre la visión del rol sindical y la visión de innovación, siendo entonces un marco necesario para la comprensión de la relación Sindicato-innovación.

Introduciéndonos específicamente en las percepciones entorno a la innovación apreciamos que al ahondar en aspectos más concretos comienzan a surgir matices. En este sentido podemos realizar dos observaciones a partir de lo que ilustra el Cuadro III). Por un lado observamos que en el Sector Oficial el espectro de visiones tiene mayor dispersión que en el Sector Privado. Por otro lado, las visiones en el Sector Privado se concentran en los aspectos más negativos de la innovación en lo que refiere a su impacto para los trabajadores.

Cuadro III) Balance de la visión de la Innovación por agrupación y sector



Estas diferencias dan cuenta de las diferentes realidades existentes en cada sector, dejando de ser tan preponderante el clivaje agrupacional y asumiendo una mayor importancia el clivaje sector Oficial/Privado:

> El capital y el trabajo en el sector público se regulan por normas totalmente diferentes que en el Sector Privado, lo que lleva a las agremiaciones a diferenciar el contenido y el tiempo de sus reivindicaciones, según cuál sea el sector en el cual deban actuar. (Supervielle & Gari, 1995: 23)
>
> Más allá de diferentes procesos de segmentación y fraccionamiento de los trabajadores, hoy por hoy están claramente divididos en dos subconjuntos; los trabajadores privados y los trabajadores públicos. Esta división está mercada por centros de interés que son divergentes. (Idem.: 84)

Tal cual señala la literatura en el tema, el sindicalismo privado está estructurado en torno a la problemática de las fuentes de empleo mientras que la estabilidad característica del sector público da lugar a que el énfasis se corra hacia las condiciones laborales;

> En el Sector Privado las preocupaciones giran en torno a los problemas de la integración, los problemas del empleo vinculado a los procesos de modernización productiva, cambios en las modalidades de contratación -la denominada flexibilidad externa- y todo ello en vista de la repercusión que éstos procesos tendrán sobre sus empleos y condiciones de trabajo. En el sector público, por la estabilidad laboral que le da el marco constitución y legal, sobretodo luego del plebiscito que ha frenado el ritmo de las privatizaciones, la problemática está mucho más centrada fundamentalmente en los problemas salariales, también en las condiciones de trabajo por éstas de distinta naturaleza que las de los trabajadores del Sector Privado. (Supervielle & Gari, 1995: 84)

En las siguientes secciones abordaremos las percepciones específicas en relación a la innovación tecnológica y la innovación en recursos humanos, lo cual nos va a permitir adentrarnos en como las realidades específicas de cada sector estructuran las diferentes visiones en la temática.

iii. Percepciones sobre innovación tecnológica

En lo que refiere a la innovación específicamente tecnológica, podemos distinguir una posición mayoritaria, que aglutina opiniones de las agrupaciones 98, 17 y 33, con una percepción general que oscila entre una visión favorable de la innovación y una visión no-adversa. Esta visión general es transversal a ambos sectores y ubica a la incorporación de tecnología como una dinámica intrínseca al sistema financiero a la cual no es posible oponerse. Desde esta definición el problema en se ubica en torno a:

- el rol que tiene la tecnología en la estrategia empresarial
- la adaptación del Sindicato/trabajador a los cambios.[43]

Sobre el primer punto, desde varias agrupaciones y desde ambos sectores se coincide en señalar que uno de los problemas radica en que la tecnología se ha utilizado como una herramienta de una estrategia empresarial orientada a la disminución de costos salariales conjugada con una tendencia a la concentración del negocio bancario combinada con la expulsión de la actividad de intermediación financiera fuera las instituciones bancarias;

> En lo que tiene que ver con el avance de la tecnología el propio sistema financiero se ha ido estructurando no expandiéndose sino achicándose. No es exclusivamente por la base tecnológica, también hay por nuevas ondas del sistema financiero, en determinado momento el sistema financiero se retrae y atiende a la gente que venga hacia sus sucursales o casas centrales centralizando, y hoy se está planteando expandirse al revés, ir a la microbanca famosa, oficinas pequeñas, chicas, todo lo que es que se distribuya en el territorio de forma de llegarle a la mayor cantidad de gente. El sistema uruguayo ha venido mutando mucho, concentraciones, bancos chicos que se venden, los compran los grandes, los grandes se van concentrando, repercute en los puestos de trabajo, recién ahora

[43] Véase Recuadro II, Ref. c y d.

aparentemente está empezando a crecer algún puesto de trabajo pero había tenido una merma muy importante, con consecuencias no sólo para el trabajador para el propio sistema, sino también para el sistema previsional, que el sistema financiero tiene su propio sistema previsional. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

Como mencionábamos en párrafos precedentes el clivaje sector se torna más relevante al abordar aspectos más específicos. En este caso observamos que en el Sector Oficial el balance sobre la innovación tecnológica es francamente positivo;

Absolutamente de acuerdo. Primero que el avance tecnológico es inevitable. Segundo la tecnología no es buena ni mala en si, sino que depende de quién y cómo se utilice. Es reaccionario estar en contra de la tecnología. Los trabajadores deben apoderarse en la tecnología, en un sentido de conocerla, manejarla. Y por lo menos saber tanto como los dueños de los bancos, los patrones. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

Me gusta la tecnología y el cambio. Me parece que el Sindicato está rezagado en eso. Los cambios son inevitables y pueden llegar a ser favorables. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

Yo creo que son positivas, el problema es que los Sindicatos se tienen que adaptar a eso. Y yo creo que en eso hay una dificultad grande. Es más, a veces dirigentes sindicales ven en la incorporación de tecnología un enemigo o un problema a sortear. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

Las innovaciones tecnológicas son positivas, entendiéndoles como una herramienta en el proceso de trabajo. (...)Naturalmente hay que ver de qué forma se introduce de manera que no afecte la relación laboral del trabajador en cuanto a la empresa. (Dirigente Agrupación 17, Sector Oficial)

En el Sector Privado, por otra parte, adquiere mayor relevancia la preocupación acerca de las consecuencias negativas sobre el empleo, pese a lo cual se enfatiza que la introducción de cambios tecnológicos es un proceso inevitable;

En el mundo moderno donde vivimos, nosotros somos parte de una sociedad que está lejos de otra pero tiende a desarrollarse. Nosotros tenemos que verlo desde el punto de vista positivo en cuanto al tema de que si no quedas fuera, el país todo, de los avances que tiene el mundo capitalista, que es real, el mundo financiero. Y desde ese lugar no podes estar ausente. Ahora sin lugar a dudas creo que esto, si nosotros no analizamos y no buscamos estrategias como para poder competir con eso, puede llegar a ser tentativo y perjudicarnos desde el punto de vista de mantener puestos de trabajo. El desarrollo tecnológico realmente es importante, hoy el mundo te está planteando que a través de un celular podes hacer todo tipo de movimientos financieros que se te ocurra. Entonces uno tiene que pensar cuantos puestos de trabajo implica perder si los uruguayos hoy que estamos hablando de la bancarización. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado)

Desde que empezó la tecnología se han perdido muchísimos puestos de trabajo. Nosotros hemos tratado no de combatirlo, porque evidentemente no podemos quedar afuera de lo que es el resto del mundo pero si buscar otras opciones en cuanto, por ejemplo, el aporte a la Caja Bancaria, las modificaciones que se han hecho. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

Finalmente, la Agrupación 810 plantea una posición minoritaria, en concordancia con su visión planteada en torno al rol sindical en la actualidad, realizando una evaluación netamente negativa de los efectos de la introducción de innovaciones tecnológicas en el sector[44]:

Pero lo que nosotros hemos visto a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías es: aumento de las enfermedades de trabajo, laborales, de postura, de visión, de estrés, un aumento permanente, muchísimo más que en otras épocas. En segundo lugar, este aumento tecnológico permitió que haya menos bancarios trabajando, y con mucho mayor trabajo, por lo tanto las empresas ganaron mucho,

[44] Véase cita *in extenso* en Recuadro II, Ref. e.

pero los bancarios no tanto. O sea, es bueno para las empresas, para los bancarios no fue tanto, y para la gente tampoco (...)." (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Respecto a las implicancias más concretas, realizando el análisis por agrupación, vemos que los entrevistados de la Agrupación 98 estuvieron de acuerdo con la afirmación "Las empresas que no innovan están condenadas a desaparecer".

En lo que refiere a la afirmación vinculada al potencial de mejorar la calidad de los puestos de trabajo mediante la demanda de personal calificado, también hubo un acuerdo en la posibilidad de la afirmación, pese a lo cual se cuestionó la univocidad entre puestos calificados y mejora en la calidad del empleo, identificándose casos concretos, como los call-center, dónde coexiste el aumento de la demanda en términos de calificación con la pauperización de la calidad del empleo. También se señaló la necesidad de acompañar las introducciones de innovaciones tecnológicas con capacitaciones acordes, estableciéndose ésta como una demanda central del Sindicato para mantener la empleabilidad de los trabajadores. En estos puntos encontramos acuerdo con las afirmaciones realizadas por entrevistados de la Agrupación 17.

Por último respecto a la visión de la 98 sobre la innovación tecnológica, frente a la afirmación "Las innovaciones tecnológicas generan la pérdida de puestos de trabajo.", en términos generales se señaló que esto no es necesariamente asi;

> En la pregunta anterior, que yo te decia "Si, ha tenido efecto en los puestos de trabajo" no es por el mero avance tecnológico o de maquinaria, sino que también que es más de estrategia, de vamos a reducir así tenemos mayor ganancia. No quiere decir esto que no se pierdan puestos de trabajo, pero así como se pierde un puesto de trabajo se puede ganar otro (...) Entonces depende de la estrategia institucional que pongas y que el Sindicato esté a tono para decir incorporemos. Tampoco se puede decir como se decia en algún momento un fierro para romper la máquina. Hay que generarle a la patronal que bueno, está la tecnologia, que no sustituya y busquemos la forma de que se mantengan los puestos de trabajo. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

Sin embargo, dentro de la Agrupación 98 en el Sector Privado, donde la problemática de las fuentes de empleo tiene otro cariz en comparación con el sector público, surgieron visiones menos optimistas, como se reseñaba precedentemente.

Introduciéndonos ahora en la posición de las restantes agrupaciones, la lista 33 -presente únicamente en Sector Oficial- planteó una visión positiva realizando una crítica a la falta de estrategia común que han tenido las instituciones oficiales:

> "Yo evalúo que la intención es muy positiva pero a la vez es diversa porque cada banco oficial ha incursionada en innovación tecnológica pero en forma individual y no en conjunto como seria deseable, porque se ahorraria mucho tiempo y dinero y mucho en capacitación también. Cada banco tomó su camino según sus necesidades y no en conjunto para potenciar, nosotros en algún momento quisimos tener reuniones y tratar de vincularlo pero no prosperó. Porque esto es tan rápido que los directorios toman decisiones y nosotros nos enteramos cuando las decisiones ya están tomadas. Lo vemos positivo y estamos trabajando en eso. Integramos una comisión para la implantación de un nuevo software. Es imprescindible, no te podes quedar atrás." (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

En cuanto al balance de las implicancias concretas se estuvo en desacuerdo con que se generara la pérdida de puestos de trabajo, entendiendo que se daba su transformación, y se coincidió con que las empresas que no innovan están condenadas a desaparecer.

En lo que respecta a la Agrupación 17 existen visiones heterogéneas dentro de la agrupación, que tampoco presentan un patrón en referencia al sector. Por un lado se registraron evaluaciones negativas hacia la innovación, con una asociación fuerte a las nuevas enfermedades laborales, y a la pérdida de puestos de trabajo: "Primero que nada enfermedades nuevas. Me parece que es una locura oponerte, aunque históricamente ha pasado, pero siempre pierde el hombre." (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado). Por otro lado, se presenta una visión con un balance positivo pero que tiende a plantear la tendencia a la generación de efectos negativos que hay que transformar para volverlos positivos; "Entonces hay que reconocer las luces y las sombras. Siempre y cuando tomemos el poder de esas definiciones y esas formas nuevas de trabajo, es bueno, siempre es bueno el avance. Tenemos que estar acompasándolo nosotros como trabajadores." (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado) En este sentido los entrevistados del espacio 17, tanto en Sector Oficial como privado, evalúan una aplicación no reflexiva de la tecnología por parte de las empresas, que tiende a no explotar las potencialidades positivas producto de un desconocimiento de la realidad del trabajo, del negocio y del cliente[45]:

> Todo depende de cómo nosotros nos apoderemos de eso, de esas innovaciones, porque si hay cosas que van a hacerse, no creo que sea tan así. En el hecho de que tomando real conocimiento de esas innovaciones creo que es importante que nos metamos en ese proceso. Acá en Uruguay quisimos hacer en algún momento imitaciones en cuanto la banca transaccional de diferentes puntos que no sea por mostrador y han fracasado, porque nuestra idiosincrasia y la del cliente en sí, entiende que hay muchas cosas que puede hacer desde su casa y la oficina, o desde el ingreso al hall de un banco pero hay muchas otras que necesita en esta tarea puntual en revisamiento, en apoyo, el análisis de un trabajador del ámbito financiero. Entonces es todo como nosotros nos metamos en dejar librado o hacer ver que el refuerzo del aporte humano, de esa otra cabeza pensante que no es el cerebro de la máquina. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Respecto a las implicancias prácticas de la innovación la Agrupación 810 considera relativa la afirmación referida a la pérdida de puestos de trabajo: "Es relativo, en un principio puede ser, pero al mismo tiempo en la medida que la economía esté bien puede generar otras oportunidades. El problema es que la economía no está bien, entonces se complica."(Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial). Por último, la necesidad de innovación por parte de las empresas se entiende como un requisito propio del sistema capitalista, operando la asociación entre lógica de mercado e innovación que se sostuvo en una de las hipótesis de partida del trabajo. Efectivamente esta lectura se asocia a una visión macro que entiende una oposición radical entre capital y trabajo.

Sintetizando, señalamos que existe unanimidad entre todas las agrupaciones en considerar la innovación tecnológica como algo inevitable, que se impone en mayor o menor medida a las empresas como un requisito para perdurar en el mercado. Los disensos se ubican en torno al tenor de las consecuencias del proceso para los trabajadores y para el Sindicato.

iv. Percepciones sobre innovación en recursos humanos

Abordando ahora la innovación en recursos humanos, una primera cuestión radica en que en esta materia las observaciones de los entrevistados suelen ser menos articuladas a nivel de agrupación, presentándose mayores matices. Las consideraciones suelen tener mayores referencias a experiencias concretas lo cual genera la impresión de una menor elaboración reflexiva en la materia pese a la importancia adjudicada al tema.

[45] Véase Recuadro II, Ref. d.

Al analizar las respuestas de los entrevistas lo que surge unánimemente en todos los entrevistas, entre toda la diversidad de enfoques y énfasis planteados, es el hecho que lo sustancial está en la aplicación que se haga de las herramientas. El matiz está entre una posición mayoritaria que pondera las potencialidades positivas y entiende los efectos negativos como contingencias, entre una posición intermedia que valora que los resultados suelen ser negativos debido a la mala implantación, y entre la posición minoritaria de la Agrupación 810 que sostiene que en la práctica las experiencias en el Sector Oficial nunca fueron buenas y que se inscriben dentro de la ideología neoliberal de los 90:

> "Es verdad que se eliminaron muchas cosas malas que se hacian, pero se crearon otras. Hoy la gente está peleada con el concurso, le hablan de concurso y es sinónimo de oportunista, y el que salva un concurso es mirado mal, y muchas veces es injusto, pero bueno se ha creado esa situación. Fue todo un proceso acompañado de una ideología, el liberalismo, acompañado de privatizaciones donde hubo diferentes cosas que se retroalimentaban como parte de una misma ideología. Ahora, ¿es malo de por si? El problema es que tomar en abstracto está mal, ¿la energía atómica es un avance de la humanidad? Si, pero está la bomba atómica, y está Hiroshima y Nagasaki, y hay 20.000 cabezas nucleares, y después Chernóbil. Entonces ¿cómo es que se aplica?" (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Entre la posición mayoritaria e intermedia se puede ubicar indistintamente apreciaciones de entrevistados de las restantes agrupaciones (98, 33 y 17), en tanto no se identifican posiciones estructuradas ni por sector ni por agrupación, pese a que se podría esbozar una tendencia predominante que ubica a la Agrupación 98 y 33 en la posición mayoritaria, y a la Agrupación 17 en una posición intermedia, pero tal adscripción no es unívoca.

En cuanto a los temas de recursos humanos mencionados como más relevantes, en el Cuadro V) se presente la distribución de respuestas por agrupación y por sector. De allí surge una diferenciación por sector: mientras en el Sector Oficial los tres temas más mencionados son Remuneraciones, Estructura Organizativa y Seguridad e Higiene, en el Sector Privado los tres temas señalados como más importantes son Selección, Remuneraciones y Capacitación.

Si analizamos los discursos elaborados en torno al tema, percibimos que mientras que en el Sector Oficial la preocupación está orientada por garantizar la equidad y transparencia en la aplicación de las herramientas, en el Sector Privado surge como una fuerte preocupación la utilización de las herramientas de gestión de recursos humanos como prácticas antisindicales;

> Son todos importantes, yo pienso que la selección, por lo menos en la banca privada, la selección y el ingreso de personal es un tema para el Sindicato vital, por la forma en que se eligen y porque va la supervivencia misma del Sindicato. Se elige gente con determinado perfiles; que vivan en determinados barrios, que sus padres no hayan sido sindicalistas, una serie de requisitos que lo que hacen es que la persona que entre sea potencialmente menos afiliable. Todo eso conspira contra la continuidad del Sindicato, o sea que ese es un temor desde el punto de vista sindical muy importante. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado)

> No hay que dejarse llevar por las apariencias: el Citi en Uruguay no es un banco sino dos. Uno es el banco de los ascensos, de los viajes de capacitación y de los *bonus*; otro es el del estancamiento y la postergación, el de las áreas vedadas para los afiliados al Sindicato. (Publicación Clearing, artículo "Banco rico banco pobre", en Edición N° 208 titulada "La fuerza de la razón", 27.09.2010)[46]

[46] Disponible en www.aebu.org.uy

Pedro Steffano, dirigente de la Agrupación 98 en el Sector Privado, informaba en la audición radial de Aebu acerca de las politicas antisindicales;

> Pedro Steffano -Una compañera se afilió un viernes y el lunes tenia que viajar por el Citi a una ciudad para hacer un trabajo. Cuando llegó al avión el lunes, le dijeron que la habian cambiado y pusieron a otra persona en su lugar. Hay muchas cosas de ese tipo; son cosas que parece mentira que se hagan en pleno siglo XXI y en el año 2010. Hay compañeros que tenian determinada cartera, y por haberse afiliado, en el plazo de un mes su cartera se redujo a la mitad porque asi ya no son más oficiales *senior* (porque de acuerdo a la cartera de cada uno, tienen determinado cargo). Hay muchas cosas similares que se dan todos los dias y a cada rato.
>
> Manuel Méndez – ¿Reciben remuneraciones distintas quienes están afiliados y quienes no?
>
> Pedro Steffano – Si. Es moneda de todos los dias. Hay gente que traen de otros lugares y les dan cantidades enormes. Trajeron unos funcionarios de otros bancos — quienes habian sido funcionarios del Citi y se habian ido— y les dieron bonos de bienvenida nuevamente, por 50 o 60.000 dólares a cada uno. Y los compañeros que estuvieron siempre aqui, que han estado trabajando continuamente... nada. Los afiliados en general no se están cambiando de banco como hacen los no afiliados, llevándose su cartera para otros lados. Son más defensores de la institución, en definitiva. Pero se olvidan de ellos. (Entrevista realizada en el programa radial Camacuá y Reconquista, emitido en AM Libre 1410, publicada el 10.11.2010 en www.aebu.org.uy)

Este tipo de situaciones aclaran el panorama del Sector Privado, por un lado, la importancia otorgada por los entrevistados del sector a temas como la selección y la capacitación, que eventualmente pueden ser utilizados con fines antisindicales, y también explica la divergencia en cuanto a la evaluación realizada sobre las herramientas de gestión de recursos humanos.

Las diferencias de posiciones sobre el tema se plasman claramente respecto a la evaluación de los efectos de las herramientas en términos de generar equidad para los trabajadores o aumentar la discrecionalidad de las empresas. Allí mientras un dirigente de banca privada de la Agrupación 98 sostiene que el efecto es darle más poder a las empresas, otro dirigente de la misma agrupación y sector sostiene rotundamente que el efecto es indudablemente aumentar la equidad y sostiene:

> Sin dudas eso es asi. ("Las herramientas de gestión de recursos humanos disminuyen la discrecionalidad de las empresas, aumentando la equidad en el trato hacia los trabajadores.") Y confirma lo que te comentaba, la evaluación de desempeño tuvo todo un auge pero algunos actores se dieron cuenta de que eso generaba equidad, desarrollo en los trabajadores y entonces en algún sector de las patronales, algunos patrones, no todos, eso generó esa pausa. Y también los trabajadores tenemos que estar con la cabecita abierta, porque como eso genera equidad, eso genera desarrollo y eso trabajar, y por lo tanto se desnudan algunas actitudes también propias, nuestras. Y esto lo quiero decir con claridad, como trabajador no es solo contra el patrón, el tema es como entre todos generamos un desarrollo de las relaciones laborales mejor para todos. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

El Cuadro IV) presenta una sintesis de las opiniones vertidas sobre el tema, ilustrando la evaluación general que realizan los entrevistados. Siguiendo el análisis que veníamos efectuando apreciamos cómo en el Sector Privado la evaluación presenta divergencias que abarcan todo el espectro y no guardan consistencia agrupacional. Mientras que en el sector Oficial la distribución es consistente con el posicionamiento general de las agrupaciones respecto a la temática planteada; nuevamente encontramos allí una posición favorable representada por la Agrupación 98 y 33, una posición intermedia representada por la Agrupación 17, y una visión rotundamente negativa de la Agrupación 810.

Cuadro IV) Valoración de las herramientas de gestión de recursos humanos

	Sector Privado											Sector Oficial										
Valoración	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Muy positiva											98	98	98	98	33							
Positiva								17	17	98	98	98										
Neutra									98	98	98	17	17									
Negativa										17	98											
Muy negativa											98	810										

Al profundizar en los contenidos de las visiones de los entrevistados, es posible esbozar una diferenciación en las criticas realizadas en tomo a la gestión de recursos humanos. Mientras que las criticas realizadas desde el Sector Oficial se vinculan básicamente a problemas técnicos en la implementación, las criticas realizadas desde el Sector Privado se vinculan a las intenciones con las cuales las empresas aplican las herramientas.

> (Afirmación: "Las herramientas de gestión de recursos humanos disminuyen la discrecionalidad de las empresas, aumentando la equidad en el trato hacia los trabajadores") Las herramientas del Banco República permitirian lograr todo eso. Un juicio sobre si se han utilizado bien, sin dudas sé que en muchos casos se utilizó mal. Con lo cual se comete un crimen horrible. Porque es decir, suponete que yo creo un remedio que cura el cáncer, lo utilizo mal, mato la posibilidad de curar el cáncer. Esto es lo mismo, si yo tengo una herramienta para seleccionar personal y lo utilizo para acomodar un amigo, entonces mato la herramienta, porque la gente... En ese sentido te contesto, como cosa abstracta si, si es un juicio sobre el banco, no. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

> (2da Afirmación: "Las herramientas de gestión de recursos humanos legitiman decisiones arbitrarias sobre el personal.") Yo me inclino más porque se da la segunda situación y no la primera. Porque creo que todavia siguen siendo reglas que son muy todavia para beneficiar a las empresas. Nosotros tenemos que tener claro que son instrumentos que son herramientas que están ahi pero que los procesos de transformación no llegaron todavia a instalarse en el pais. Los cambios más notorios no se han dado todavia, y la actitud de los empresarios en general asi lo ha demostrado, lo demuestran permanentemente. Es más frente a cada instancia de reclamo de los trabajadores asi lo demuestran. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Finalmente se señala la introducción de politicas de recursos humanos importadas de las casas matrices con malos resultados;

> En el sistema financiero privado porque es una pauta más que dan las matrices del exterior, una parte más del negocio, y tienen que cumplir con eso. Pero en algunas organizaciones empresariales, como es una orden que viene del exterior, y como lo tienen que hacer lo hacen, se lleva adelante, pero no tiene una buena culminación. Y a veces se usa para algunos objetivos que no son la evaluación de desempeño. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

Resumiendo, como evaluación general se puede sostener que si bien se considera en forma positiva la profesionalización que se ha producido en la gestión en recursos humanos, existe una evaluación crítica bastante extendida respecto a la gestión en términos no de sus potencialidades sino de su implementación.

Cuadro V) Menciones de temas de recursos humanos por agrupación y sector

	Sector Privado											Sector Oficial											Total menciones
Menciones	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
a) Estructura Organizativa								17	98	98	98	98	98	98	810								8
b) Remuneraciones					17	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	17	33	810					14
c) Relaciones Laborales									17	17	98	98											4
d) Selección				17	98	98	98	98	98	98	98	98	98	17									11
e) Capacitación					98	98	98	98	98	98	98	98	98										9
f) Evaluación de Desempeño							98	98	98	98	98	98	98										7
g) Seguridad e Higiene								17	98	98	98	98	98	98	17	33	810						10
h) Relaciones Humanas										17	98												2
i) Otros ¿Cuales?																							0

v. Evaluación de la innovación en general

Abordando ahora la evaluación del potencial de la innovación, en su sentido más amplio, en términos de generar desarrollo económico y social para el país y promover la igualdad social, la posición ampliamente mayoritaria que plantean las agrupaciones 98, 33 y 17, sostiene la posibilidad y la necesidad de que la innovación asuma tal orientación;

> Yo me quedaria con la b (Afirmación b) La innovación es clave en el desarrollo económico y social, y para promover la igualdad social"), me quedaría en esa en el punto de vista de que tiene que haber siempre innovación. No quiere decir de que sea pura y exclusivamente por ahí que se solucionan los temas pero creo que si, que tiene algo que ver con eso, porque vos podes hablar de inclusión social pero tiene que ser acompañado de la mano de un resultado de algo más. Y nosotros venimos haciendo un proceso de crecimiento en el país que se ha dado a partir de las innovaciones. Acá el tema de las pequeñas y medianas empresas ocupan un porcentaje altísimo de ocupación, ha sido una forma innovadora de las viejas estructuras empresariales que tenia el Uruguay, y hubo que innovar en ese sentido y hay que seguir innovando, porque con lo que se ha hecho todavía no alcanza. Y eso ha generado entre otras cosas inclusión social. Yo creo que en ese sentido es un buen camino a desarrollar, dentro de la estructura que tenemos. Podemos seguir pensando en muchas otras cosas y viendo la sociedad desde muchos otros lugares, pero en el mundo o en el país actual creo que la innovación es clave en el desarrollo económico del país. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

> No hay duda que la b). (...)La innovación y el desarrollo de un país en lo económico sino hay un desarrollo social lo único que va a hacer es profundizar las diferencias, la brecha entre ricos y pobres, o entre gente que puede acceder a determinadas cosas y gente que jamás va a poder acceder a esas cosas. (Dirigente Agrupación 33, Sector Privado).

Únicamente la Agrupación 810 sostiene una posición contraria, que asocia la innovación exclusivamente con la lógica de mercado:

> Yo me volcaria por la primera (La innovación es clave para competir en el mercado y para el crecimiento económico del país."), porque la segunda ("La innovación es clave el desarrollo económico y social y para promover la igualdad social.") el problema es quiénes, porque no somos todos iguales, hay sólo un sector que se beneficia. Si no estás en la lógica de mercado e innovas vas a perder. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial)

Finalizando, en lo que respecta al mapa de percepciones sobre innovación, analizaremos la importancia otorgada al tema en la agenda sindical. Sobre este punto primó claramente el clivaje Oficial/Privado sobre el clivaje agrupacional, en tanto todos los entrevistados del Sector Oficial adjudicaron una importancia "Muy Alta", mientras que mayoritariamente los entrevistados del Sector Privado le otorgaron una importancia "Alta". Un entrevistado del Sector Privado dilucidó esta diferencia sosteniendo que su importancia no es "Muy Alta", porque es un tema importante, pero no es importante y urgente. Respecto al porqué de la importancia adjudicada, la estructuración presente en el punto anterior se replicó sobre este asunto. Es decir que las agrupaciones 98, 17 y 33 le dan importancia al tema en tanto evalúan necesario potenciar los efectos positivos de la innovación, mientras que la Agrupación 810 sostiene que hay que darle importancia para combatirla.

En suma, es posible señalar la verificación de la hipótesis formulada en torno a la correspondencia entre las percepciones sobre innovación y el mapa cognitivo de los actores. De acuerdo a lo previsto, quienes visualizan una oposición radical entre capital y trabajo, tienen una visión de la innovación que enfatiza sus aspectos negativos, mientras quienes tienen una visión negociadora resaltan el potencial positivo, y ubican el problema en el aprovechamiento que sepan hacer los trabajadores de las nuevas oportunidades.

Recuadro II) Citas *in extenso* sobre percepciones

Ref.	Citas *in extenso*
a	"...el objetivo del Sindicato y la central es el enraizamiento con la sociedad que haga que la suerte nuestra esté atada a la suerte de la sociedad y viceversa. La razón de que un trabajador todavia no consciente, no maduro se afilie a un Sindicato es para defender su salario, la primera. Un Sindicato está para que los trabajadores ganen más y vivan mejor. A través de los años los trabajadores se van dando cuenta que su salario y su suerte se juega con la del resto de la sociedad y con un montón de factores. Entonces a este objetivo primario se le agregan otros objetivos que va haciendo más conscientes a los trabajadores y al Sindicato." (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)
b	"Absolutamente de acuerdo. Primero que el avance tecnológico es inevitable. Segundo la tecnologia no es buena ni mala en si, sino que depende de quién y cómo se utilice. Es reaccionario estar en contra de la tecnologia. Los trabajadores deben apoderarse en la tecnologia, en un sentido de conocerla, manejarla. Y por lo menos saber tanto como los dueños de los bancos, los patrones."(Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).
c	"Yo creo que son positivas, el problema es que los Sindicatos se tienen que adaptar a eso. Y yo creo que en eso hay una dificultad grande. Es más, a veces dirigentes sindicales ven en la incorporación de tecnologia un enemigo o un problema a sortear. Y yo creo que desde la revolución industrial a la fecha lo que ha tenido la historia es ponerle arena a los relojes, adaptarse y buscar la forma para aprender y apoderarse de la tecnologia. Hacerle favorable a los intereses nuestros. En la banca debe ser uno de los sectores donde más tecnologia se ha incorporado en los últimos tiempos. Lo que de alguna manera también es un desafio para tratar de que eso no te haga perder fuentes de trabajo o condiciones de trabajo. O te haga la jornada de trabajo más light, más desregulada. Eso son los desafios que tenemos." (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).
d	"En esas corriente de dirigentes primó lo de los más viejos, estaban acostumbrados a utilizar las calculadores, cuando vieron las computadoras dijeron "me quedo sin trabajo", lo cual demostró que no fue asi. Que en realidad crea nueva fuentes de trabajo a nivel de banca, mejora la calidad del funcionario, y mejora la calidad de atención al cliente. ¿Cuál es el problema? Los bancos te compran la computadora y adiestran pero no te enseñan a llevar esa tecnologia adelante. La tecnologia no es para sacar trabajo del mostrador, es para solucionarte problemas. Pero la solución de tu problema en un banco, que es mucho más complicada que en otros lugares es plata, plata que te di, o plata que depositaste, en cualquiera de los dos casos vos querés saber dónde está." (Dirigente Agrupación 17, Sector Oficial).
e	"Esta es otra discusión profunda, porque el sentido común diria que es bueno que haya innovaciones tecnológicas, mejoras las cosas, si se mejora la tecnologia teóricamente la productividad aumenta y por lo tanto nos beneficiamos todos. Ahora bien, ¿Qué es lo que ha pasado en el sistema financiero con las innovaciones tecnológicas? Se innovó un montón, permanentemente se innovó. Sean hardware, software, sean técnicas administrativas, nuevas tecnologias. Pero lo que nosotros hemos visto a partir de la aplicación de las nuevas tecnologias es: aumento de las enfermedades de trabajo, laborales, de postura, de visión, de estrés, un aumento permanente, muchisimo más que en otras épocas. En segundo lugar, este aumento tecnológico permitió que haya menos bancarios trabajando, y con mucho mayor trabajo, por lo tanto las empresas ganaron mucho, pero los bancarios no tanto. O sea, es bueno para las empresas, para los bancarios no fue tanto, y para la gente tampoco, porque las tasas de interés no bajaron, las ofertas de productos bancarios no mejoraron nada, no hay un proceso de bancarización porque a la gente no le interesa, todavia está lo de la crisis del 2002. Yo no lo hablaria en términos teóricos, sino prácticas ¿Qué fue lo que significó para los bancarios? Realmente tampoco mucho de bueno, y para la gente en general tampoco. Un proceso innovador fue todo lo de las tarjetas de crédito, bueno antes de 2002 la deuda interna, o sea todo lo que debemos, era 2 mil millones de dólares. A partir de las tarjetas de crédito hoy debemos 8 mil millones. Bien, ¿a quién le favoreció la tarjeta de crédito? ¿Cuándo se corte el crédito que va a pasar? La gente va a quedar otra vez en una situación de angustia." (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

b. Las estrategias y su articulación con el mapa de percepciones

El objetivo de esta sección es comprender cómo las estructuras estructurantes de los actores, las percepciones sobre innovación y el mapa cognitivo sobre el rol del Sindicato, se vinculan con sus estrategias en materia de innovación.

Antes de introducirnos en el análisis de las estrategias, es pertinente introducir una distinción elaborada por Argyris y Schon y recogida por Mercier y Tripier (2006) de gran utilidad epistemológica para el problema de estudio formulado. La misma se refiere a la diferenciación entre las teorías profesadas y las teorías en uso, la cual da cuenta de la distinción entre las representaciones expresadas en el discurso y las representaciones que operan en la acción social. El presente trabajo aborda el campo de las teorías profesadas, las cuales brindan elementos sobre los mapas cognitivos que operan en la interpretación de la realidad. En las líneas que siguen se aborda el discurso sobre las estrategias, es decir, las teorías profesadas sobre las estrategias, no las estrategias que efectivamente se despliegan en la acción social.

Las preguntas que se pretenden responder en los siguientes párrafos se refieren a la consistencia entre percepciones y estrategias, a los tipos de estrategias enunciados y a la evaluación de las estrategias empresariales.

i. Consistencia entre estrategias y percepciones

Al analizar la dimensión "estrategias en materia de innovación" es necesario definir un par de precisiones. La primera de ella se planteó en los párrafos precedentes y hace referencia a que estamos analizando los discursos sobre las estrategias y no las estrategias en sí mismas. Sin embargo, desde una concepción ontológica del lenguaje[47], el discurso crea realidad, en un sentido cuyas connotaciones fueron expresabas anteriormente con la noción de "definición de la situación" (*Véase* II.c.ii y III.a.i).

En segundo lugar, las categorías de "campo social" y "acción estratégica" integradas en el marco teórico, nos recuerdan que la definición de la situación que realizan los actores mediante su discurso debe ser contextualizada en la posición social que ocupan los mismos en el "campo" de relaciones sociales, y que el discurso en tanto hecho social se articula como "acción estratégica". En definitiva, estas categorías ponen de manifiesto que lo que podría verse como un discurso que describe una realidad neutra constituye una acción social permeada por el poder.

Desde esta perspectiva lo que emerge en el discurso sobre estrategias son las lógicas locales, en este caso, la "lógica política". Las conceptos planteadas en el marco teórico (*Véase* II.c.ii) nos permiten advertir que no es lo mismo interrogar a la agrupación que conduce el Sindicato si éste cuenta con una estrategia predefinida o no, que consultárselo a la agrupación minoritaria.

Por otra parte, desde la "lógica de innovación" lo que interesa contrastar es la identificación de una estrategia predefinida en la materia, en tanto esto resultaría un indicador de un grado de sistematicidad en el tema que favorece la reflexividad.

[47] Véase Echeverría, Ontología del Lenguaje (2005).

Al analizar las respuestas frente a la pregunta de si el Sindicato tiene una estrategia predefinida o no, la primera constatación es un grado importante de divergencia en las respuestas, que permea el interior de las agrupaciones. Al buscar un patrón en las respuestas surge como prevalente la estructuración de las mismas en torno al clivaje sector.

En este sentido, la agrupación hegemónica (98) tiende a identificar la existencia de una estrategia, primordialmente en los ámbitos donde tiene mayoría (Consejo Central, Consejo de Sector Financiero Privado);

> "Yo creo que hay una estrategia, y de un tiempo a este parte hay una estrategia. Y cuando te hablo del Sindicato te hablo más que nada del Consejo Central. Después a nivel de los sectores capaz que no, o posiblemente que no. Yo creo que a nivel del Consejo Central hay una definición de incorporarse de la tecnología a los efectos de conocerla y trabajar en ese sentido. Evidentemente después hay ajustes tácticos. Pero como definición que vos dijiste estratégica creo que si, de hace un tiempo a esta parte se está teniendo por objetivo la incorporación de la tecnología." (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

Mientras que en el ámbito donde no actúa como mayoría entiende que no hay una estrategia;

> No, no tiene definida, por lo menos que yo tenga conocimiento por lo menos en Banca Oficial. En cada caso analiza. En Banca Privada hay un involucramiento con la suerte de la empresa por la fuente de trabajo, en Banca Pública no. Si un Banco está en problemas el Sindicato tiene la visión de que si pierde la empresa, se pierden los puestos de trabajo y eso no pasa en Banca Oficial." (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

Entonces desde el punto de vista de quienes ostentan el poder simbólico en términos bourdesianos la estrategia es "su" estrategia, volviéndose nuevamente dificultosa el establecimiento de fronteras entre la agrupación y el Sindicato. Si lo analizamos desde la perspectiva de Crozier, podemos interpretar que la Agrupación 98 tiende a identificar la existencia de una estrategia predefinida en los casos en que la relación de fuerzas existente le permite actuar con amplio margen de acción, es decir, como se indicaba previamente, en los casos en que actúa como mayoría.

Abordando la evaluación de la estrategia sindical de las restantes agrupaciones, observamos que opera en bloque la ubicación como oposición; todas las listas entienden que no hay una estrategia predefinida como Sindicato;

> Sin dudas desde mi punto de vista de acuerdo a cada situación va tomando, no hay una estrategia predefinida que yo al menos sepa y que esté al tanto. Sino que en cada situación, en el día a día, en las reuniones de los Consejos en las situaciones que se va planteando se va tomando las decisiones. (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

> "(¿Existe una estrategia general predefinida?) No, creo que el Sindicato goza de un alto prestigio de compañeros muy estudiosos y metidos en el tema. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

> "No, predefinida no tiene. Hay dos sectores claros, banca privada y banca oficial y no hay concordancia." (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Visto desde la "lógica de innovación" se observa que la homogeneidad de las respuestas en cuanto a la importancia de la innovación deja paso a la divergencia respecto a la existencia o no de una estrategia predefinida en materia de innovación. La divergencia es inicialmente comprensible desde una lógica política en la cual la agrupación hegemónica identifica una estrategia predefinida como Sindicato frente a la innovación, que es "su" estrategia, mientras que por su parte las restantes agrupaciones ubicadas como oposición no reconocen la existencia de tal estrategia.

Desde ambos sectores y desde las diversas agrupaciones se señalaron dificultades de diferente orden para tener un posicionamiento estratégico. Por un lado, a nivel de una estrategia global para todo el Sindicato se señala las diferencias entre el sector financiero oficial y el sector financiero privado;

> En Banca Privada hay un involucramiento con la suerte de la empresa por la fuente de trabajo, en Banca Pública no. Si un Banco está en problemas el Sindicato tiene la visión de que si pierde la empresa, se pierden los puestos de trabajo y eso no pasa en Banca Oficial. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

> Ahora creo que todavía no estamos en condiciones de decir "podemos plantearnos las grandes cosas", pero no sólo nosotros como agrupación, sino que hay aspectos del propio gremio que todavía no están maduros como para poder de alguna manera plantearnos propuestas mucho más de avanzada. Porque además nosotros tenemos dos componentes que no son menores, son el eje del Sindicato. Una cosa es la banca privada y una cosa es la banca oficial. Entonces la banca privada tiene aquello que como es privada y extranjera además, viene con un planteo constante y permanente de renovación porque así lo indican sus casas matrices que está ubicadas quién sabe en dónde, en cualquier parte del mundo. Y tenés por otro lado una banca oficial, que no es solamente un Banco República, que en los últimos años ha crecido y viene apuntando al cambio tecnológico pero lo hace de forma mucho más lenta, como todas las cosas que pasan en el Estado. Sobre la base de eso, nosotros estamos en una situación del equilibrio si se quiere y no hemos podidos plantearnos, ni nosotros ni el gremio mismo grandes cosas con referencia al tema. Yo creo que hay debes, fundamentalmente creo que hay debes. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Particularmente en el Sector Privado se señala la dificultad de acompasar los cambios:

> La verdad que en lo personal me parece que la vamos llevando caso a caso. Deberíamos tener algo más predeterminado. Pero quizás por no poder lograr ese tipo de participación con las empresas, que confunden con cogestión y codirección me parece que generalmente la empezamos a remar de atrás y vamos tratando de solucionar los problemas que nos trae la innovación en las empresas. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

> (¿Hay una estrategia predefinida en materia de innovación?) No, tenemos un bomberito. Hay un foco ígneo, allá vamos y se inventa sobre el lugar. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Mientras que en el Sector Oficial se señala la dificultad de consensuar una estrategia dada la composición del Consejo de Sector Oficial en tercios[48]. Esto impone la necesidad de negociar;

> No es fácil porque al Sindicato lo integran muchas corrientes de opinión, si bien hay una que es mayoritaria como la Agrupación 98 que de la salida de la dictadura para acá prácticamente es mayoritaria absolutamente en todos los sectores del Sindicato. Incluso en banca privada de 11 cargos tienen 8, cuando con 6 cargos te alcanzan mayoría absoluta, para tomar las decisiones que tú creas convenientes sin que nadie te interfiera. No sucede eso en banca oficial, como hay una gama de 5, 6 a veces 4 porque a veces se hacen bloques de agrupaciones, de corrientes de opinión diferentes es difícil tener una estrategia de opinión definida para todos los casos y a largo plazo. Salvo que la tenga la Agrupación 98, que es posible, que la debe tener, una estrategia generalmente se les llama moderados, lo dice la prensa, lo decimos nosotros, "los moderados". (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

La cuestión estaría en si este escenario opera como la oportunidad de construir diálogos o si se constituye como un factor de bloqueo;

> A nivel de la Representativa se ha perdido en los últimos años el tema del estudio de la realidad, debido a una "guerra de guerrillas" entre las agrupaciones. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

[48] Véase Anexo V: Caracterización del caso de estudio.

ii. Tipos de estrategias

En este sub-apartado se pretende, por un lado, identificar los tipos de estrategias enunciadas por los diversos actores, y por otro lado, analizar la consistencia general entre los contenidos de las estrategias propuestas por cada agrupación y las percepciones sobre innovación.

Comenzando por la agrupación hegemónica, los entrevistados de la lista 98 identifican que las líneas generales de la estrategia que promueve la agrupación se refieren a acompasar los cambios desde el análisis crítico de los mismos, del estudio de las temáticas, y con apoyo de enfoques técnicos. El énfasis táctico está en la negociación, que los cambios sean discutidos con el Sindicato, se aspira a que los procesos sean consensuados logrando la participación de los trabajadores y la gestión del Sindicato para amortiguar las consecuencias negativas;

> Sin ninguna duda que nuestra estrategia siempre es la negociación y tratar de acompasar esa innovación. Me parece que un Sindicato que tenga estrategias claras nunca jamás puede ir contra la innovación tecnológica porque seria negarse a la realidad, y negarse a algo que no me imagino este mundo hoy sin innovación tecnológica y sin ningún tipo de innovación. Lo que si obviamente, lo del principio, que esa innovación tecnológica no deje a gente sin trabajo, porque lo principal de un Sindicato es que su gente no se quede sin trabajo. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado)

> Involucrarnos, que los compañeros nuestros se involucren para no ser desplazados porque a la corta o la larga la tecnologia la mueve la gente. Sola, no es un ente no es un ser en si mismo, por tanto si estamos ahi vamos a poder aprovecharnos de ella y que ella no nos desplace. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado)

A su vez desde el Sector Oficial la Agrupación 98 identifica una dificultad presente en la elaboración y estudio de las temáticas actuales;

> Creo que está la preocupación de la 98 de pensar, por eso el rol de la CTA es fundamental. Al Sindicato en banca oficial le falta elaboración, le falta análisis de la realidad no sólo en términos de cuanto ganó un banco, cuanto perdió. Sino de elaborar sobre el qué hacer. El ejemplo de cuando el República planteó los mini-bancos y se armó un conflicto. Y yo decia, "no puede ser que no entendamos que es parte del desarrollo del sistema, y después hablamos de bancarización." Es un circulo vicioso, el Sindicato al no elaborar, no discutir, tampoco promueve en la cabeza de los compañeros, cabeza de cambios, de ver en el cambio posibilidades. Nos pasa acá a la interna, los compañeros de la 17 dicen la tarea de evangelización, de abrirle la cabeza a los compañeros, de discutir con los compañeros, esa parte está siempre ausente o por lo menos con poco esfuerzo. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

Alineado a lo planteado anteriormente se considera medular la capacitación de los dirigentes, en este sentido en una entrevista realizada en la audición radial del Sindicato, "Camacuá y Reconquista", el Consejero del Sector Financiero, Ricardo Ibarburu sostiene:

> La importancia de la formación de los militantes sindicales se ha ido abriendo paso y hoy nadie discute que el conocimiento del área de trabajo de cada uno de los compañeros es de vital importancia a la hora de pelear por la defensa de los intereses de los trabajadores. Hoy los conocimientos se multiplican por dos y por tres en periodos muy cortos. Y el que se queda atrás, se queda. El Sindicato nunca estuvo de espaldas a todo esto, y con esfuerzos de organismos, de grupos de compañeros o de compañeros individualmente, se ha atendido de manera no completamente organizada las demandas de capacitación para compañeros que debian entrar a instancias de negociación, reuniones o concurrencia a foros.[49]

[49] Disponible en www.aebu.org.uy

Por su parte, la Agrupación 17 considera que la estrategia sindical debe, más allá de atender las consecuencias puntuales que pueda tener la innovación, tender a un debate participativo con los trabajadores que permita alcanzar un análisis más profundo de los desafíos:

> Participación, democratización, llegar realmente a todas las bases, desde las formas que estatutariamente tenemos. Si nosotros acá lo vemos como estrategias agrupacionales estamos fritos. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

> Preocupación estratégica es la acelerada innovación tecnológica que en materia de comunicaciones ha revolucionado y continúa vertiginosamente efectuándose en esta primera década del siglo. (...) Los "futuros bancos" se remitirán a un número mayoritario de empleados que no requerirán de mayor calificación pues se enfocarán en la tarea de "data entries" manejando un número definido de pantallas con sistemas "scorizados" o parametrizados para cuyo manejo habrán sido "adiestrados" –que es muy diferente a tener capacitación– a los que la patronal, presionará hacia la baja su salario; a un núcleo reducido de personal de Staff con funciones comerciales; y a un "Olimpo" de personal con el conocimiento del manejo de los softwares y hardwares que serán hiper filtrados para asegurar su adicción incondicional a la empresa con niveles salariales netamente diferenciados de la "plebe". (...) Por todo ello pues, esta instancia debe ser un acicate a elaborar un nuevo "pienso". Desde una porción del "todo" para que ese "TODO", el conjunto de AEBU, encare un debate, que no se limite al diagnóstico, sino que adecue su estrategia y sus tácticas a la nueva coyuntura. (...) Debemos estar en permanente alerta, a fin de conocer la realidad en la que estamos inmersos y las profundas mutaciones -cuando no drásticos cambios, a los que enfrentamos. Solo en esa medida, las propuestas que sinteticemos tendrán validez y nos ubicaremos correctamente para enfrentar los desafíos del mañana...Que es HOY... (Extractos del "Documento de Base para el Debate", enviado con motivo del 1er Encuentro de trabajadores y trabajadoras -Espacio 17, setiembre de 2010)

La Agrupación 33 reivindica una posición independiente que permita analizar cada situación sin posicionamientos predefinidos:

> Nosotros somos independientes, tenemos una independencia, no sólo de clase como trabajadores, no estamos comprometidos con ningún gobierno, con ningún partido de ningún color, no tenemos conceptos predeterminados de una estrategia en general. Cuando se plantean las cosas primero vemos en qué contexto, en qué momento y en qué circunstancia se plantea. Puede ser que otros ya tengan pre-estructurado una forma de caminar. Otros de repente son más activistas, de ir más fuerte, más rápido, sin estudiar mucho la cosa porque ya es su forma de ser, y tienen predeterminado de que todo lo que venga del gobierno no viene con buenas intenciones hacia los trabajadores sino que siempre tiene un lado de que "por algún lado nos van a embromar". Nosotros en ese caso somos ni para un lado ni para el otro, sino que ver las cosas en el momento, y ahí entre todos tomar una decisión y plantearla. Nosotros utilizamos mucho la comunicación por informática y por volantes. La gente está al día de lo que nosotros pensamos de todos los temas." (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

La Agrupación 810 propone una estrategia respecto a las innovaciones que enfatiza la participación y el control, señalando los aspectos negativos de las mismas;

> La defensa de los derechos, no de los derechos adquiridos porque implicaría no adoptar las innovaciones, pero hay que adaptarlas, hay que discutirlas y que el trabajador y la trabajadora tenga, no desde el punto de vista pecuniario, porque el problema es que a veces se cambió la aplicación de nuevas innovaciones que implicaban que tuvieras que trabajar más, que te tuvieras que desgastar más, que tuvieras más estrés, una serie de cuestiones personales, que implicaban mayor desgaste personal por plata. El caso de BCU que cambió 6.30 hs por 8.00 por 23% más, y todo el mundo se tiró de cabeza pero el crecimiento de las enfermedades laborales a partir de ahí es tremendo. Tenés que defender los derechos generales de los trabajadores, y que no implique mayor desgaste, si querés en términos más clásicos una mayor sobreexplotación, sino que haya un cierto equilibrio. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

En cuanto a las líneas de acción puntuales que se deberían priorizar en negociaciones sobre la introducción de innovaciones un primer aspecto a resaltar es que no surgen enfoques sustancialmente diferentes en lo que respecta a innovación tecnológica e innovación en recursos humanos. En ambos casos más allá de la preocupación tradicional de la defensa de puestos de trabajo, lo que surge es la participación y la capacitación. Esta posición se extiende en términos generales en todas las agrupaciones, a excepción de la posición de la lista 810, que en consonancia con la visión planteada sobre los demás aspectos, considera que la participación debe tener un carácter de control.

Un tema que sí genera disensos se refiere a las tercerización de funciones, en donde se vuelve a estructurar el eje agrupación hegemónica/ oposición, a partir del cual podemos distinguir en términos generales la posición de la 98, que entiende que en muchos casos es inevitable, y la posición de las agrupaciones 33, 17 y 810 que entienden que un objetivo primordial está en evitar las tercerizaciones debido a la consecuente pérdida de fuentes de empleo;

> Uno de los elementos fundamentales de la ingeniería administrativa es la tercerización. Y no se dice por qué, porque es más barato. ¿Por qué es más barato? Porque los trabajadores que entran tienen mucho menos derechos que los que salen, entonces bueno. Acá hemos ido perdiendo pero de a poquito, por eso están furiosos los bancos de que las condiciones son rígidas. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Sintetizando, podemos evaluar que existe en términos generales una consistencia entre las percepciones de los actores y las estrategias que enuncian. En este sentido, así como todas las agrupaciones coincidieron en que el rol básico y tradicional de todo Sindicato es la defensa de los puestos del trabajo y las condiciones de trabajo, todas las agrupaciones coinciden en que la estrategia debe procurar la defensa de estos aspectos. Una primera diferenciación que se observa es que el grado en que se considera que estos principios son amenazados es coincidente con el balance sobre la valoración de la innovación presentada en el Cuadro IV). En segundo lugar, se puede distinguir en los contenidos de las estrategias entre el énfasis que realiza la Agrupación 98 sobre la importancia de los ámbitos de negociación con las empresas, y la jerarquización que realizan las restantes agrupaciones del intercambio con los trabajadores, cada una desde su perfil.

iii. Evaluación de las estrategias empresariales

Finalizando el análisis de las estrategias, resta abordar la evaluación que realizan las agrupaciones respecto a las estrategias desarrolladas por las empresas. En términos generales surgen valoraciones más positivas de las estrategias en innovación tecnológica y del negocio que en términos de recursos humanos, donde dirigentes de todas las agrupaciones y de ambos sectores señalan falencias importantes en la gestión de las empresas.

Introduciéndonos en el detalle de la evaluación de la estrategia empresarial en materia de innovación tecnológica en el Sector Oficial es posible destacar un balance que reconoce un esfuerzo por incorporar tecnología pero que en todos los casos identifica carencias;

> El Brou tiene una estrategia pero es lenta. Falta educación a los clientes. Hay problemas que no se detectan. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

> En general, no sé si en realidad tienen una estrategia en cuanto eso. En general se ha dado que las empresas se han ido adecuando a la situación de las nuevas tecnologías que han aparecido en el

mundo, sobre todo a partir de todos los efectos de la globalización, lo que tiene que ver con la mundialización de los mercados y demás. (Dirigente Agrupación 17, Sector Oficial).

Está en buen camino pero lleva muchos años de atraso. (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

Hay tres vertientes ahí; desde el punto de vista de su capacitación referente a las técnicas bancarias y financieras, realmente son muy buenos: contactos con el exterior, intercambios, manejos de productos, de tecnologías, realmente es bueno. El trabajo hacia el interior es una mezcla rara de lo viejo con lo nuevo, bien a la uruguaya, y que a veces sale bien, a veces sale muy mal como en el BHU, muy mal. (...) Y después la innovación hacia la gente, que es lo que se podría llamar bancarización no existe, salvo la tarjeta de crédito. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Por su parte, la evaluación de la estrategia en innovación tecnológica en el Sector Privado presenta mayor divergencia de situaciones en tanto se trata de un sector sumamente heterogéneo, especialmente a partir de la incorporación de los nuevos sectores;

Tienen un desarrollo permanente sin ninguna duda. Y son una de las primeras empresas, el sistema financiero, junto con otras ramas de actividad, son los que hacen punta. No sólo en el Uruguay, sino a nivel global. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

En líneas generales son eficientes. Hay algunos casos muy..., como pasó ahora con el Banco Comercial, el cambio de sistemas que fue un caos. En líneas generales son eficientes porque tienen la posibilidad de acceder a buenos productos, entonces hacen la instalación, el seguimiento, en los bancos es buena. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

La experiencia de los últimos años, de los últimos tiempos de algunos lugares que para nosotros son clave ha sido nefasta, no ha sido buena. Pueden haber muchas explicaciones, no sé qué es lo que los mueve a hacer las cosas mal, pero a veces se gastan millonadas para hacer cambios tecnológicos y no dan resultados en las operativas de las empresas, entonces no creo que sea buena la experiencia, en términos generales en el sistema financiero. En algunos lugares que nosotros consideramos que son importantísimos, para la inversión que hicieron decís el resultado debería haber sido otro. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Al abordar el detalle de la evaluación de la estrategia empresarial en materia de recursos humanos los matices aumentan. Pese a que todos los entrevistados reconocen la profesionalización en la materia, también se reconoce unánimemente carencias en la implementación de las herramientas que realizan las empresas;

Ahí es una rica discusión y una linda discusión que como militante sindical la queremos llevar a delante, a veces no tenemos los espacios para discutirlo. Cuando surgen los temas y uno pide participación, se da en el punto de partida, en el kilómetro cero. Cuando vos empiezas a desarrollar kilómetros en eso de repente se pierde todo ese objetivo que se tenía, no por parte de los trabajadores sino de la empresa. ¿Por qué? Porque eso da equidad, entonces en algunas empresas eso les genera una contradicción, entre cumplir y desarrollar el tema de recursos humanos y el tema de la equidad, porque tal vez pierdan poder o fuerza. Que por parte de los trabajadores eso no está en juego, los que mandan son ellos. Nosotros queremos generar equidad y disminuir la discriminación. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

Todos han aplicado de manera formal y esquemática hay que innovar, hay que innovar, hay que innovar, pero se han producido desastres. Banco Comercial por ejemplo lo aplicó de manera totalmente formal cuando era un banco que se recreaba a partir de tres, con culturas diferentes, con experiencias diferentes, o sea ahí, había que meter cabeza de cómo aplicar, lo aplicó así nomás y el banco es un desastre. En el Brou nunca se pudo solucionar, por ejemplo, el problema de la separación Montevideo-Interior, somos dos bancos. La primer vertiente bien, hay un grupo chiquito bien profesionalizado, capaz de relacionarse con cualquiera en cualquier lado, algunos sectores gerenciales bien referidos al negocio bancario de inversión o colocación al exterior, no a la banca minorista, que en general en todos los bancos es mala. (Dirigente 810, Sector Oficial).

> En materia de recursos humanos el banco está trabajando, con dificultades. Así como hay problemas con los trabajadores hay problemas con los mandos medios. Quienes más temerosos resultan con la incorporación de herramientas de recursos humanos son los mandos medios que ven una pérdida de su poder. Ejemplo: se instauró un sistema de evaluación de desempeño por competencias y no se logró aplicarlo satisfactoriamente porque los jefes lo utilizan como una herramienta de premio-castigo y no para el desarrollo del trabajador. Ahora se introdujeron modificaciones en el sistema para corregir esos efectos. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

Para finalizar el análisis vinculado a las estrategias, encontramos que en los relatos de los entrevistados, tanto a lo que refiere a innovación tecnológica como a innovación en recursos humanos, se entiende que frecuentemente las mismas no son satisfactorias debido a alguna de las siguientes razones:

- Carencias en la capacitación necesaria para llevar la innovación, debido a una política de minimización de costos;

> Las instituciones jerarquizan la capacitación hasta ahí no más, porque ahí te tiene que pagar horas extras si es fuera del horario, y el banco trata de restringir lo máximo posible. Muchas veces te hacían cursitos de 2 horas y salir a la cancha y pelearte con los clientes que te decían: "¿Y para cuándo?" (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

- Inadecuación de la innovación a implantar a la realidad "local" del trabajo, el cliente o el negocio;

> Algunas están experimentando, están empezando. Otras ya lo tienen instalado hace tiempo. Y hay de todo, hay situaciones que hay empresas que han multiplicado funciones a partir de eso, y hay otras que en realidad están haciendo como un combo, que no saben muy bien hacia donde van. No es que sea del todo mala, yo creo que están aprendiendo y porque todavía pensando entre otras con la vieja mentalidad del empresario uruguayo. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

> Todos han aplicado de manera formal y esquemática hay que innovar, hay que innovar, hay que innovar, pero se han producido desastres. Banco Comercial por ejemplo lo aplicó de manera totalmente formal cuando era un banco que se recreaba a partir de tres, con culturas diferentes, con experiencias diferentes, o sea ahí, había que meter cabeza de cómo aplicar, lo aplicó así nomas y el banco es un desastre. (Dirigente Agrupación 810, Sector Privado).

- Introducción de innovaciones como imperativo de las casas matrices que son instrumentadas de forma esquemática, acrítica en las filiales.

> La estrategia de las empresas es de una competitividad feroz entre las mismas. No siempre son eficientes, yo trabajo en una multinacional y jamás en el sistema financiero se definen en este país, son de las casas matrices y no siempre todo es trasladable 100%. Entonces acá ha generado últimamente en las compras del Santander al ABN, del Banco Comercial con la nueva tecnología y otros más pasamos por etapas caóticas más que eficientes. Realmente ineficientes, pero bueno la inercia o la costumbre acomoda los melones, pero caótico porque son órdenes de afuera. Adecuación a la realidad de acá cero, por lo menos la experiencia de los últimos años. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

Estos relatos confirman lo planteado en el marco teórico respecto a dos aspectos (*Vease* II.b.ii); primero la importancia de que las innovaciones incorporadas estén referidas a problemas localmente definidos y segundo, al concepto de "modernización incongruente" que hacía referencia justamente a la introducción de innovaciones sin los procesos de capacitación necesarios. Ambas situaciones parecen remitir a la necesidad de que la innovación sea el resultado de un proceso reflexivo y no de la mera imitación de tendencias exógenas al contexto productivo local.

c. Las capacidades de "hacer uso" del conocimiento

i. El conocimiento en la estrategia sindical

Al ser interrogados sobre la importancia del conocimiento en materia de innovación para la elaboración de una estrategia sindical desde todas las agrupaciones y desde ambos sectores se adjudicó un rol central del conocimiento. Algunas de las respuestas de las distintas agrupaciones frente a la pregunta "¿Qué relevancia considera que tiene el conocimiento en materia de innovación para la elaboración de una estrategia sindical?" fueron las siguientes;

> Mucha, porque además la formación y el conocimiento es poder, y eso es clave. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).
>
> Es fundamental, máxima. Porque si tú vas a una reunión, en un lugar donde se toman decisiones tenés que saber de qué se habla. Tenés que tener un conocimiento de la innovación, de lo que sea el tema, sea que te reunís con tus pares, o con la contraparte, el banco, el estado, quién sea. (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).
>
> Es muy importante, es una discusión que tenemos a la interna del Sindicato, que es conocer, por eso reclamamos capacitación, cada institución, saber cómo funciona toda la linea, para poder sentarte y decir yo discuto sobre bases concretas, bases ciertas y no en un supuesto me parece a mi que funciona de esta manera. Creo que los conocimientos es fundamental, no sólo de la tecnologia sino de la operativa propia de la institución. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).
>
> Es una relevancia importante, si. Tenemos que estar sabiendo lo que está pasando en cada sector, en cada lugar, que es lo que se está aplicando diferente, tenemos que tener para ello canales de información, de diálogo y de ida y vuelta muy claros, muy presentes, no descuidarlos, no estar ajenos a ellos. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado).

Sin embargo, al consultárseles acerca de su evaluación respecto al conocimiento del que dispone el Sindicato surgieron matices, pese a que todos señalan la necesidad de profundizar en el tema. Por un lado hay quienes tienen una visión de mayor "conformidad" respecto al conocimiento disponible:

> Yo creo que hay personas idóneas en cada tema. (Dirigente de Agrupación 33, Sector Oficial)
>
> Esa respuesta nunca tiene que ser "si". Si vos me decís del 1 al 10, yo pienso que el Sindicato bancario está en 4. Está muy por encima de la media del movimiento sindical. (Dirigente de Agrupación 98, Sector Oficial).
>
> Yo pienso que siempre hay brecha para seguir creciendo, porque es muy cambiante (Dirigente de Agrupación 98, Sector Privado).

Por otro lado hay quienes sostienen una visión más crítica del conocimiento disponible, e incluso elaboran explicaciones en torno a las carencias existentes:

> No. No es suficiente. Te diría que en algunos temas somos ignorantes. Hay como una resistencia al cambio y a la incorporación de tecnologia. A nivel de la Representativa se ha perdido en los últimos años el tema del estudio de la realidad, debido a una "guerra de guerrillas" entre las agrupaciones." (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).
>
> Falso, siempre es falso. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial)

> Ha habido cambios que todavía no hemos podido meterle bien el diente a esos cambios, y por lo tanto saber, más que conocer saber. Nos está faltando. Tal vez no tengas un conocimiento profesional pero sabes cómo es que afecta tal medida en tal sector, aunque no sepas cómo funciona, aunque no tengas el conocimiento profesional de cómo funciona. Pero sabes que tocas ahí y qué generas. De eso empezamos a perder, y no hemos podido reacomodarnos como deberíamos. Lo que se procura es que la especialización separé y quedes más "alejado" del que está al lado. ¿Para qué se ponen mamparas? Es un combate que se hace a la charla, a la solidaridad para separar. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial)

> El Sindicato se divide a su vez en Representativas, es muy complejo, es muy variado. Cada Representativa tiene su núcleo y lo trabajamos en forma diferente en todos los ámbitos entonces el Sindicato así como dirección tendría que tomar estrategias para homogenizar, unificar, creo que nos falta eso. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado)

> Yo creo que tenemos que seguir desarrollando, y profundizar en ese conocimiento. Falta sin ninguna duda. Hay desigualdades como Sindicato, como estructura, se necesita sin dudas desarrollar eso y más información. Si hay compañeros que nos dan una gran mano pero sí falta." (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado)

Son sumamente interesantes las explicaciones que los actores elaboran para explicar la falta de conocimiento vinculadas a la fragmentación y a la dinámica política, y como estas elaboraciones pueden encuadrase en el marco teórico de innovación que identifica a el capital social -entendido como redes de confianza y cooperación- como clave para la producción de conocimiento.

En este sentido podemos suponer la predominancia de una "lógica política" que tiende a la compartimentación, donde la competencia por los cargos políticos de dirección sindical ("beneficio" puesto en juego en este campo social) inhibe la cooperación. Probablemente esto conlleve a la concentración del conocimiento y las capacidades produciendo la identificada desigualdad en la interna sindical.

> Estamos muy fragmentados, el conocimiento está muy fragmentado, inclusive se está dando una separación cada vez más aguda entre las agrupaciones, entre oficial y privado, y es todo un fenómeno que además se está dando en casi todo el movimiento sindical de una separación, a veces se le puede llamar corporativismo, y a veces es un fenómenos de individualización, de cerrarte en pedazos pequeños, para defenderte mejor porque no estamos bien, nos está costando, estamos a la defensiva hace tiempo. Respondiendo a cosas que nos imponen otros y bueno, esa es la demostración, objetivamente hemos perdido la globalidad, la amplitud del proceso, y por lo tanto no aprendemos. Acá en Oficial y Privado la separación es terrible, más con los nuevos sectores que están entrando en banca privada, que no son bancarios, entonces es otra cultura, y no solamente otra cultura sino que tienen otro tipo de remuneraciones generalmente muy bajas. Y no se ha podido lidiar con eso, está habiendo problemas. El aprendizaje se está dando, si es que se da, supongamos que se da, en grupos pequeños, ni siquiera te estoy hablando de toda una agrupación. Está fraccionado, y no se está colectivizando, acá no, y muchísimo menos con los trabajadores. Cuesta." (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

ii. Capital humano y capital social

En lo que respecta a la capacidad relacional con actores con los que se puedan generar intercambios de conocimientos, experiencias e información relevantes para abordar situaciones específicas de innovación, más allá que las respuestas tienden a ser menos articulados que en lo que refiere a otros temas, es posible identificar dos tendencias, nuevamente a partir del eje político posición hegemónica/oposición:

- La posición hegemónica otorga mayor relevancia a fuentes de conocimiento técnico, tales como la Comisión Técnica Asesora de Aebu, asesores privados contratados por Aebu, y la Universidad.
- La oposición le otorga menor relevancia, en términos comparativos a las fuentes académicas de conocimiento, y le adjudica un rol predominante al intercambio con la base gremial, con los trabajadores.

Este alineamiento se condice con lo planteado en lo referente a las estrategias, donde la Agrupación 98 enfatizaba la negociación con las empresas (para la cual se requiere un fuerte componente de conocimientos técnicos) y las restantes agrupaciones destacaban la participación de los trabajadores.

Finalmente en lo que se refiere a cómo los actores evalúan la acumulación de conocimiento entre los diferentes ámbitos que se articulan en el Sindicato (empresa, sector, Sindicato), se tiende a visualizar de que se dan procesos de aprendizaje a nivel de las empresas y del sector, siendo más difícil los intercambios entre sectores. De todos modos se identifica que el conocimiento y las experiencias que se intercambian transversalmente se dan vía los mecanismos de intercambio que se establece cada agrupación a su interna, por ejemplo, reuniones quincenales, y no mediante una reflexión sistematizada.

> Pero no existe la acumulación ordenada, seria, sistematizada. Entonces lo que hay son evaluaciones de un grupo, o de una persona. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

> A nivel agrupacional es bastante fluido el vinculo, a nivel de sector capaz que no. A nivel de sectores falta mucho para visualizarse como un único Sindicato. (Dirigente Agrupación 98, Sector Oficial).

> Naturalmente que esto es asi, no podría ser de otra manera. Hay acumulación a nivel de empresa, y a nivel de consejo de sector, no tanto con el otro sector porque ellos tienen una relación contractual diferente y una lógica diferente. Siempre se generan intercambios, naturalmente que todos los conocimientos que se van dando son acumulativos. (Dirigente Agrupación 17, Sector Oficial).

> Yo te diría a) Siempre, en la empresa y en el Sector Oficial. Si bien hay una diferencia de tareas y situación, incluso de conformidad de los sectores, es mucho más bullicioso el oficial, te diria que con el otro sector usualmente, o ocasionalmente. (Dirigente Agrupación 33, Sector Oficial).

> Con la misma empresa siempre, con otra empresa del mismo sector siempre y con otra empresa del otro sector ocasionalmente, porque son cuestiones muy distintas. Puede que se acumule conocimiento pero no lo puedo trasladar, todo es otro, la realidad del trabajo, la seguridad del trabajo. (Dirigente Agrupación 98, Sector Privado).

Para cerrar este capítulo dejamos planteado la problemática de la transferencia de conocimiento a nivel generacional para la continuidad sindical, tanto por la renovación natural como por la masiva incorporación de nuevos dirigentes que comienzan a negociar como resultado del crecimiento de empresas sindicalizadas, debido al cambio de las políticas de relaciones laborales de los últimos años. En el caso del sistema financiero este proceso se ha dado con la incorporación de los nuevos sectores;

> Creo que si. Si lo miramos desde adentro del Sindicato mismo, sobre las base de las estructuras que tiene el Sindicato yo te puedo decir de que existe. A lo mejor, lo que nos está faltando es tener algún tipo de ámbito que no lo tenemos hoy, donde vos puedas trasladar experiencias, sobre todo para las nuevas generaciones, en forma más fluida, de compañero a compañero, y dándoles las herramientas para la hora de la formación. Ese es el gran tema que hoy tiene el movimiento sindical todo, y que nosotros en particular tenemos en el Sindicato. (Dirigente Agrupación 17, Sector Privado)

VI. Conclusiones

"No hay actividad humana de la cual se pueda excluir de toda intervención intelectual, no se puede separar al homo faber del homo sapiens."
Antonio Gramsci, 1972.

En el capítulo anterior se realizó una presentación de los resultados obtenidos, buscando contemplar los principales hallazgos alcanzados en función de las preguntas estructurantes del objeto de estudio planteado y a partir de la aplicación de las categorias analíticas propuestas en el marco teórico. En este capítulo se presenta en primera instancia una revisión sintética de las hipótesis exploradas, en función del detalle expuesto en el capítulo precedente. En segundo lugar el capítulo propone dos reflexiones que emergen de la combinación de las herramientas teóricas propuestas con la reflexión crítica de los actores sobre la temática abordada. El capítulo finaliza con la propuesta de un análisis FODA de la relación innovación-Sindicato, donde se sintetiza el ejercicio reflexivo desarrollado junto con los actores durante la investigación.

a. Revisión de hipótesis

Iniciemos la revisión de los resultados con la primera hipótesis formulada, a saber, que las percepciones sobre innovación tecnológica e innovación en recursos humanos se inscriben en el mapa cognitivo de los actores, el cual da cuenta de la ubicación relativa de los mismos en el campo social. La identificación del mapa cognitivo de los actores fue aproximada a través de la indagación sobre la visión del rol sindical en la actualidad y efectivamente permitió establecer los dos extremos del espectro ideológico tal cual lo previsto.

Es posible afirmar que la visión general en torno a la innovación está inscripta en la consideración de si existe o no una oposición radical entre capital y trabajo. Tal cual lo enunciaba la hipótesis formulada, quienes parten de una oposición radical entre capital y trabajo tienen una visión negativa de la innovación, resaltando los efectos "nocivos" de la misma. La formulación de esta hipótesis se había basado en los hallazgos de Constanza Moreira (1995) acerca del fuerte rechazo por parte de la elite sindical hacia la lógica del mercado propugnada por el discurso neoliberal predominante en la década de los 90. La hipótesis partió de la consideración de que la promoción de la innovación desde el *managment* empresarial podría ser asociada al discurso pro mercado y generar rechazo en los actores sindicales. Este extremo no se verificó para las mayorías de las posiciones agrupacionales encontradas en el Sindicato financiero, pero sí se expresa en la agrupación que marca el extremo del espectro ideológico en oposición a la concepción mayoritaria del Sindicato.

Sin embargo, el eje ideológico describe de por si escasamente el campo de relaciones sociales y los matices se pierden en una dicotomía que si bien está presente no resulta ilustrativa de las visiones puestas en disputa al acotar a un análisis polarizado. Más que en los extremos, es posible afirmar, que la disputa medular se juega en el centro, en la medida que encontramos que de las cuatro agrupaciones representadas en los Consejos de Sector tres de ellas, que acumulan 19 de los 22 puestos, no consideran que exista una oposición radical entre capital y trabajo.

En este sentido, la dimensión electoral permite complementar el campo de relaciones sociales en función de la distribución diferencial del beneficio puesto en juego en la organización sindical: los puestos de los cargos en los organismos de dirección. A partir de la combinación de estas dos dimensiones podemos distinguir entre una gama de matices, los cuáles parecen dar cuenta con mucho mayor cabalidad de las posiciones de cada actor, siendo mejores brújulas para orientar la interpretación de los discursos sobre las diferentes dimensiones abordadas. La conjugación de estas dos dimensiones se plasma en el continuo hegemonía-oposición, expresado en sus polos por la Agrupación 98 y la Agrupación 810 respectivamente. Las agrupaciones 17 y 33 oscilan entre ambas, adscribiendo a uno de los extremos en algunas ocasiones o asumiendo una posición intermedia en otras.

La noción de "reglas de juego" de Crozier nos permite dar cuenta de cómo operan las diferentes realidades en que se inserta cada Consejo, y cómo estas diferencias se plasman en diversas percepciones y estrategias. En este sentido, el clivaje "sector" estructura fuertemente las visiones y la diferente naturaleza del sindicalismo público y privado, señalada por Supervielle y Gari (1995), se expresa con claridad en el contenido diferencial de las preocupaciones en torno a la innovación. La diferente realidad en las empresas de uno y otro sector da lugar a que los juegos políticos que se desarrollan en el Sindicato en uno y otro caso sean de naturaleza disímil, operando diferentes reglas de juego. Sobre este punto tomamos la reflexión Gallino & Barbano, y recogida por Momigliano acerca del sindicalismo italiano;

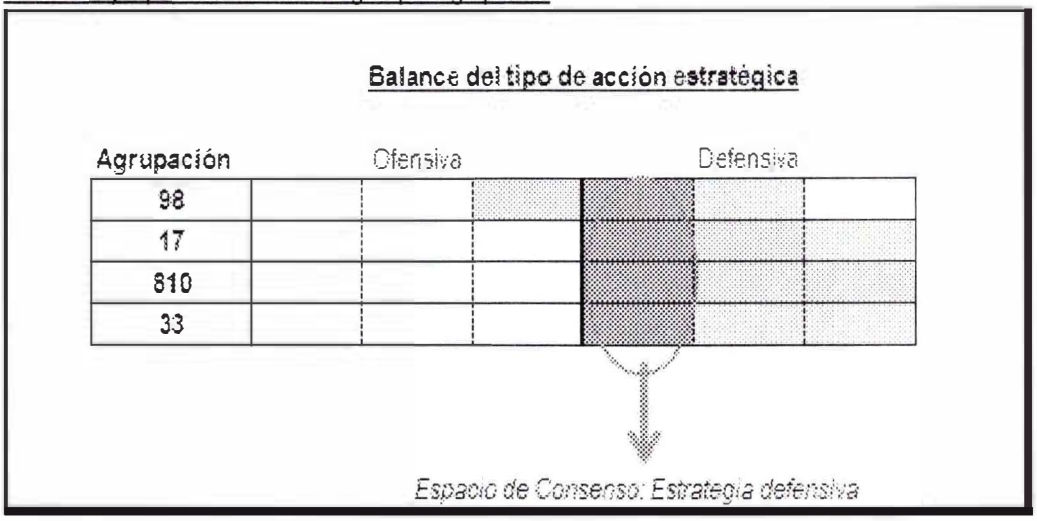
> Así, parece comprobarse que, efectivamente, "el factor ideológico ejerce su influencia más bien en el sentido de provocar oscilaciones de las opiniones, más o menos pronunciadas, en torno a un eje central invisible, el *cual se halla determinado por la situación objetiva de la fábrica"* (Gallino-Barbano, Vol. II: pp. 196-197, citado en Momigliano, 1969: 70).

En este sentido, es posible señalar que la visión ideológica de oposición radical entre capital y trabajo, con el consecuente rechazo a la innovación, no tiene sustento electoral en el sector financiero privado. Se puede ensayar como explicación, que tal concepción conlleva posiciones que cuestionan la existencia de las empresas que son fuente de los puestos de trabajo e implican un nivel de confrontación tal incompatible con un nivel mínimo de integración del trabajador a la empresa privada. Por lo cual, mientras que en el Sector Privado las visiones se centran en una visión negociadora frente a la innovación, en el Sector Oficial oscilan en un espectro más amplio entre una visión negociadora y una visión confrontativa.

En lo que respecta a la articulación percepciones-estrategias (segunda hipótesis) se puede distinguir entre dos tipos de "acción estratégica". Como se señaló en el marco teórico (*Véase* II.c.iii), Crozier sostiene que los actores establecen sus acciones con dos objetivos básicos, por un lado, mantener su posición en lo que el autor denomina el componente "defensivo" y por otro lado, mejorar su posición, en lo que denomina el componente "ofensivo" de la acción.

Como ilustra el cuadro VI), el "espacio de consenso" surge en el espacio de una acción estratégica "defensiva", la cual parte de la visualización de la innovación como una amenaza. Desde esta posición da cuenta de una evaluación generalizada de que no existe una relación de fuerzas que pueda impedir la incorporación de innovaciones. De lo que se trata, en la estrategia elaborada a partir de esta visión defensiva, es de atravesar el proceso con los menores daños posibles. Solamente una posición minoritaria dentro de la Agrupación 98 sostiene una visión ofensiva, que entiende a la innovación como una oportunidad genuina de mejorar la situación de los trabajadores.

Cuadro VI) Tipo de acción estratégica por agrupación



Otro aspecto abordado por la segunda hipótesis, enunciaba: "*La centralidad otorgada a la Innovación determinará el carácter estratégico o ad hoc de las estrategias.*" En este sentido la consistencia entre las percepciones y estrategias no se verificó. Y si bien todos los actores consignaron una importancia Alta o Muy Alta a la innovación dentro de la agenda sindical, la identificación de una estrategia predefinida del Sindicato resultó un punto de disenso aún dentro de la agrupación hegemónica.

Respecto a las capacidades para "hacer uso" del conocimiento, la hipótesis que se había formulado al iniciar el trabajo sostenía que la articulación entre percepciones y estrategias incidía en el capital humano y social a partir del cual el Sindicato podía producir y acumular conocimiento. Si sostuviésemos el análisis de la articulación entre percepciones y estrategias en función de la dicotomía "negociación" vs. "confrontación", como sosteníamos en las hipótesis, no se alcanzaría más que de una caracterización polarizada. Se entiende que la distinción entre una articulación percepción-estrategias "defensiva" vs. una "ofensiva" brinda mayor potencial para una comprensión más fina, y sienta las bases para un análisis más complejo. En las líneas que siguen se ensayan dos reflexiones que pretenden esbozar un análisis que recoja tal complejidad. Pero antes introducimos las reflexiones del reconocido dirigente sindical italiano Bruno Trentín;

> Todo esto ha introducido un gran problema, esto es que la defensa de las condiciones de trabajo, de los derechos de los trabajadores, no podía hacerse más en la trinchera de la rigidez, sino en la gestión de la flexibilidad del trabajo. Se trataba siempre de una batalla de poder entre el Sindicato y la empresa, pero digamos que la cuestión del poder se desplazaba en el gobierno de una situación en movimiento, y no sólo en la defensa de las trincheras conquistadas hacia tiempo. Nosotros hemos podido de alguna manera gobernar procesos de flexibilidad, gestionar la ocupación de un lugar de trabajo a otro, gobernar procesos de reestructuración que nos exigían modificar la jornada de trabajo, la semana de trabajo, y bajo horarios con más turnos. En esto creo que hemos podido salvaguardar importantes intereses, no sólo económicos, de los trabajadores, sino también un cierto poder en la contratación colectiva. En cambio, donde la posición del Sindicato es defensiva, sin capacidad de proponer alternativas a las propuestas de la empresa, allí hemos tenido derrotas. Esta es la lección que podemos extraer de muchos procesos no solo italianos, sino europeos. (Trentin, entrevista publicada en Guerra, 1998: 230-231). (Subrayado nuestro).

b. Reflexiones germinales

Bajo este titulo se presentan las reflexiones finales de este trabajo, a partir de las cuales este intento exploratorio podría dar lugar a futuras investigaciones. Estas reflexiones tentativas surgen como la combinación de toda la experiencia "*sensorial*" del trabajo de campo presentada en el capitulo precedente (que siempre trasciende lo sistematizado) con las herramientas teóricas propuestas en el capítulo II.

i. Lógicas locales, lógica de innovación y conversión de saberes

En todas las organizaciones con mayor o menor grado de eficiencia se dan procesos de aprendizaje que implican la identificación, definición y resolución de problemas. En la identificación y definición de problemas se ponen en juego las percepciones de los actores y en la resolución de los mismos las estrategias. Como ya se planteó en el marco teórico, de este proceso puede resultar el aumento o disminución de las capacidades necesarias para "hacer uso" del conocimiento.

Al iniciar el proyecto de investigación cuando se pensaba en las capacidades para "hacer uso" del conocimiento el acento estaba dado en las capacidades técnicas que conforman el capital humano y en la acumulación de capacidades que podría surgir a partir de una sinergia entre capital humano y social; es decir, el intercambio fluido de saberes técnicos. Sin embargo, al iniciar el trabajo de campo surgió con potencia otro tipo de saber; el saber que se articula en tomo a las experiencias concretas y que fluye espontáneamente en los pasillos de Aebu.

La simultánea lectura del trabajo de Rojas (1999) sobre el saber obrero y la innovación, junto con la teoría de creación organizacional de saber de Nonaka y Takeuchi (1995), brindaron la luz teórica necesaria para poder *aprehender* la experiencia que se estaba viviendo. Sin estas herramientas deberíamos concluir que las agrupaciones tienen una escasa aplicación y producción de conocimiento (técnico). El problema fundamental de esta aseveración es que es falsa; las agrupaciones aplican y producen conocimiento; conocimiento tácito. De hecho es en el conocimiento tácito donde fluyen con mayor facilidad las disrupciones, (de las cuales hacia referencia Rojas señalando su potencial de generar nuevo conocimiento) en tanto se presenta como un conocimiento menos estructurado.

A partir de todo lo anterior, nuestra hipótesis queda reformulada en los siguientes términos; en el Sindicato predomina un saber tácito que se socializa con relativa facilidad, pero lógica política mediante, encuentra dificultades para la explicitación. Para comprender por qué la lógica política inhibe la explicitación, acudimos a Crozier. Podemos decir que la opacidad de la información y el conocimiento aumenta los márgenes de incertidumbre con los que cuenta cada actor para movilizarse en el campo social;

> Pero en una empresa, como en toda organización o en todo sistema de relaciones humanas, la información no es neutra. *La información es poder, y a veces, durante un breve lapso, el instrumento esencial del poder.* Nadie comunica una información sin tener en cuenta, al menos intuitivamente, las consecuencias que de ello pueden resultar desde el punto de vista de su situación de poder. La retención de información es no solo un fenómeno afectivo sino también un medio racional de gobierno (o de contragobierno). (Crozier, 1970: 57)[50]

[50] Subrayado en el original.

Esto implicaría que tres de los modos de conversión del conocimiento quedan truncados en tanto presuponen explicitación: externalización, combinación e internalización. La dificultad en la explicitación, plasmada en la poca sistematización dificulta el potencial reflexivo, acota la estrategia y limita el aprendizaje organizacional. El conocimiento tácito si no se sistematiza no trasciende, queda acotado a un bagaje personal que sólo es transferible en el "aquí y ahora".

A su vez la conversión de saber presupone poner el foco nuevamente en las relaciones de confianza y cooperación necesarias, por lo cual surge nuevamente el concepto de capital social que desafía a la lógica política a no llevar a la dinámica de competencia entre las agrupaciones a la disminución del capital del Sindicato como organización.

Finalmente, esbozamos como última hipótesis que la fragmentación entre trabajadores calificados y no calificados se plasma en las tendencias ideológicas del Sindicato. Unos y otros tienen diferentes posiciones en el campo de relaciones sociales -jerarquizadas-, difieren en sus mapas cognitivos, en sus estrategias y en sus capitales. Sostenemos que si la interna sindical se articula en la oposición entre quienes poseen un tipo u otro de conocimiento, los diálogos necesarios para la conversión de saberes no ocurrirán.

Estas reflexiones serán retomadas en el último sub-apartado, dentro de los apuntes prospectivos.

ii. El saber tácito, las calificaciones y la equidad

Como recordábamos en los párrafos anteriores, desde el marco teórico a partir de las elaboraciones de Nonaka y Takeuchi, y retomando la distinción de Polanyi se explicitó la diferenciación entre saber explícito y saber tácito. Además se presentó un modelo que a través del concepto de conversión de saberes explica el "espiral de creación de conocimiento" a nivel organizacional (*Véase* II.c.i.).Los autores japoneses identifican la fricción entre su concepción epistemológica y la concepción occidental tradicional. Rojas en su investigación sobre innovación y saber obrero retoma estos conceptos de Nonaka y Takeuchi y enfatiza la jerarquización elitista del conocimiento propia de la visión occidental, subyacente a la cuál descansa un efecto de poder.

Parafraseando las adjetivaciones de Hirschman el saber tácito puede ser entendido como una capacidad invisibilizada, fragmentada y subutilizada. A partir de Bourdieu podríamos decir que el saber tácito es un capital que en el campo de relaciones sociales del mundo del trabajo se encuentra subordinado al capital dominante, las cualificaciones, que certifican el saber explícito. A través de las cualificaciones los individuos se encuentran jerarquizados en las relaciones sociales y obtienen un acceso diferencial a los beneficios que se disputan en el mundo del trabajo, básicamente las remuneraciones, pero también el prestigio social.

¿Qué implica incorporar el concepto de cualificaciones laborales? Las cualificaciones laborales son un punto medular en la realidad actual desde múltiples ópticas. Desde la macro economía permiten comprender la fragmentación creciente del mercado laboral; desde las políticas sociales son el resultado de la estructura de oportunidades que permiten caracterizar las situaciones de pobreza y exclusión social; desde las políticas públicas constituyen un desafío para el sistema educativo público que debe acreditar cualificaciones en un escenario educativo y productivo cada vez más competitivo; desde las relaciones laborales son un aspecto central de la empleabilidad.

Sin embargo, mientras la mayoría de los actores señalan el problema de la carencia de saberes cualificados, en el escenario productivo las empresas reconocen cada vez más la importancia del saber tácito, el *know-how*. Una respuesta a este problema, desde el mundo desarrollado, ha sido el modelo de gestión por competencias, que apunta justamente a reconocer el *saber hacer*. La cuestión es que no se está frente a un problema técnico;

> En efecto, se trata no sólo de *hábitos* que sería preciso cambiar, de *intereses* que podrían verse amenazados por las nuevas técnicas y cuya comprensión permitiría manipularlos mejor, y en último caso, comprarlos, sino de todo un conjunto de prácticas y de arreglos que constituyen de hecho *el modo de gobierno* real de la empresa, o, si se quiere, las reglas de juego implícitas de las relaciones humanas entre los hombres, grupos y categorías. (Crozier, 1970: 56).

Rojas señala el hecho de que valorización del saber tácito pone de manifiesto la contradicción que surge al mundo empresarial entre control-autonomía del trabajo (1999), en tanto apelar al saber tácito, y a la creatividad del trabajador implica otorgarle una autonomía que tradicionalmente le ha sido vedada. Crozier por su parte, señala la paradoja que acarrea la participación, el involucramiento que comienzan a exigir las empresas por parte de sus empleados como medio para socializar su conocimiento tácito:

> De hecho, la participación no tiene sentido para un subordinado sino le es pagada en dinero, en poder, en oportunidades futuras, porque es algo que le cuesta afectiva y racionalmente. Quien opine que la participación de los subordinados merece una inversión semejante porque la organización que la intente obtendrá de ella grandes beneficios, deberá estar entonces dispuesta a pagar un precio acorde con las ganancias posibles. Pero si se piensa que los subordinados tienen poco que ofrecer y que no es necesario hacerlos participar, salvo para complacerlos o porque es modo, o se cree que esto elevará la moral, entonces no vale la pena intentarlo, ya que se puede tener de antemano la certeza de fracasar. (Crozier, 1670: 56).

Durante la experiencia del trabajo de campo, en los relatos de los entrevistados de todas las agrupaciones y de ambos sectores, en múltiples ocasiones emergió la consideración de que las empresas introducían innovaciones, tanto en el ámbito tecnológico como de recursos humanos, y las mismas fracasaban o no eran totalmente exitosas por un desconocimiento de *cierta* realidad del trabajo.

Son los trabajadores que conforman la gran base piramidal de las organizaciones, con tareas básicamente operativas quienes atienden a los clientes; les otorgan un préstamo parametrizado, les recepcionan un cheque en la caja o atienden consultas y realizan transferencias en un call center. Por lo tanto, son estos trabajadores que se desempeñan en puestos con menores requisitos académicos en términos comparativos con el resto de la organización quiénes disponen del conocimiento de *una* realidad, que puede dar cuenta del éxito o fracaso de la introducción de nueva tecnología. El ejemplo más recurrente por parte de los entrevistados se refirió al fracaso o subutilización de los dispositivos de autogestión debido al desconocimiento de las características de los clientes y por tanto a la falta de medidas tendiente a socializar a los usuarios con las nuevas herramientas.

El reconocimiento y la valorización del saber tácito permitirían redefinir las distancias entre los trabajadores calificados y los trabajadores no calificados. El reconocimiento de tales saberes en la producción de valor reconoce capacidades, las socializa y permite establecer diálogos con saberes socialmente distribuidos que propenden a la equidad y empoderamiento de los trabajadores en tanto individuos y en tanto actores colectivos, además de promover "espacios interactivos de aprendizaje".

c. Apuntes prospectivos

i. Propuesta de análisis FODA sobre la relación innovación-Sindicato

Como se mencionaba al inicio del apartado, es a partir de la conjunción heurística entre la construcción teórica del problema de estudio y la experiencia en el Sindicato que surgen estas consideraciones finales. Las mismas fueron denominadas germinales ya que lejos de afirmaciones concluyentes tienen la aspiración de ser aseveraciones que ameriten la contrastación, refutación o al menos la reflexión sobre los temas planteados.

El análisis FODA se adoptó como herramienta para sistematizar lo ya planteado y desarrollado en las páginas precedentes. Consideramos que es un ejercicio enriquecedor en tanto:

a) Obliga a tener presente que toda definición de situación implica tanto potencialidades como riesgos (filas).
b) Permite dar cuenta no sólo del sistema que se analiza, en este caso el campo de las relaciones sindicales, sino también del entorno, en este caso la vinculación con las empresas.[51]

Cuadro VII) Propuesta de análisis FODA sobre la relación innovación-Sindicato

Contexto Interno	**Contexto externo**
Fortalezas: *El amplio conocimiento tácito del sistema, la experiencia acumulada en producción de conocimiento y la tradición reflexiva que caracteriza al Sindicato.*	**Oportunidades:** *Realizar procesos de conversión entre saber tácito y explicito que permitan la producción de nuevo conocimiento que jerarquice el rol sindical.*
Debilidades: *Las dificultades para explicitación del conocimiento tácito que implica la conversión de saber, vinculadas a la preponderancia de una lógica política que debilita el capital social de la organización.*	**Amenazas:** *Perder terreno frente a las empresas en el conocimiento tácito de los trabajadores perdiendo capacidad de representación e incidencia.*

[51] En esta oportunidad se optó por definir el contexto externo, como las empresas, pero seria posible establecerlo en función de las relaciones con otros actores; trabajadores, afiliados, estado, clientes, ciudadanos.

En el cuadro precedente figuran cuatro cuadrantes a partir de los cuales presentaremos el análisis de las fortalezas y debilidades del contexto interno, así como de las oportunidades y amenazas del entorno.

Comenzaremos por analizar las fortalezas del contexto interno: *El amplio conocimiento tácito del sistema, la experiencia acumulada en producción de conocimiento y la tradición reflexiva que caracteriza al Sindicato.* Ahora ¿Por qué el acceso al conocimiento tácito del mundo productivo es una fortaleza para el Sindicato?

Numerosos estudios sobre innovación y particularmente los del caso japonés, de donde proviene el concepto de Sistema Nacional de Innovación, hacen énfasis en el rol del conocimiento tácito en el aprendizaje. De hecho se reconoce que en la dificultad de las empresas occidentales de reconocer el saber tácito de los trabajadores, dadas las contradicciones que les causa en términos de autonomía-control, se encuentra el motivo del diferencial japonés (Rojas, 1999).

En este sentido, los modelos de gestión empresariales hacen un esfuerzo por reconocer, e incorporar el saber tácito, y el modelo de gestión por competencias es un claro ejemplo de tales intentos. **Sobre este aspecto los sindicatos tuvieron tradicionalmente un acceso preferencial al saber del trabajador, siendo éste mucho más accesible para la organización sindical que para la empresa.** Y es justamente en este aspecto donde se puede reconocer que ha radicado en parte el poder de los sindicatos en la era industrial. La experiencia acumulada en este aspecto es un capital que el Sindicato moviliza efectivamente desde la lógica política en su estrategia sindical, pero que además desde la lógica de innovación puede ser movilizado para el aumento de sus capacidades para "hacer uso" del conocimiento.

Este tipo de conocimiento es reconocido por uno de los entrevistados cuando dice:

> Es un problema, porque es un conocimiento cerrado, y es una gran parcela de poder que tiene el sector financiero, y está cerrado. Dentro del equipo económico de ahora, incluso del de los anteriores, de los otros partidos, siempre hubo uno o dos que sabían cómo funcionaba el sistema financiero, uno o dos, no más. Nosotros sabemos más de los bancos y de cómo funcionan, de lo que implican de lo que sabe cualquier economista de la Universidad, porque te viene con el manual, justamente. Si vas con esto a la vida, estás liquidado. Y a veces los compañeros no lo reconocen (de la universidad). Nosotros luchamos por los convenios con la Universidad, no con otra universidad, el problema es que no han servido, no hay un intercambio válido de actuación, queremos aplicaciones en el trabajo concreto, no conocimientos que son válidos con las cosas que vienen de afuera, que haya trabajo de campo. Convenios rara vez, y las veces que lo tuvimos. (Dirigente Agrupación 810, Sector Oficial).

Abordando ahora las debilidades en el contexto interno cabe la pregunta ¿Cuál es el desafío actual que enfrenta el Sindicato como organización? Promover en un proceso reflexivo y crítico los procesos de conversión del saber que permitan generar una espiral de aprendizaje y producir nuevo conocimiento con potencial de incidencia real en la gestión -en tanto sustentable técnica y socialmente- permitiendo la jerarquización del rol sindical frente a la sociedad, las empresas y los trabajadores. En este sentido su principal riesgo es quedarse bloqueado internamente por una lógica política que paralice la capacidad de aprender y pensar colectivamente. Por lo cual este cuadrante quedo definido como: *Las dificultades para explicitación del conocimiento tácito que implica la conversión de saber, vinculadas a la preponderancia de una lógica política que debilita el capital social de la organización.*

En lo que respecta al contexto externo, es decir el entorno, las amenazas se definen en relación a la intención de las empresas, que mencionábamos precedentemente, de acceder al conocimiento tácito de los trabajadores; *Perder terreno frente a las empresas en el conocimiento tácito de los trabajadores perdiendo capacidad de representación e incidencia.*

Esta amenaza se expresa en dos riesgos específicos. La producción y por tanto el trabajo aumentan en forma acelerada sus requerimientos técnicos, la actividad se complejiza. Las empresas hacen sus esfuerzos por acompañar estas tendencias en pro de mantener sus posiciones competitivas en el mercado, y pese a las dificultades que puedan recorrer en el camino de aumentar sus conocimientos técnicos es un camino que les es propio. Por otra parte las empresas empiezan a identificar la necesidad de incorporar el conocimiento tácito de los trabajadores. Por lo cual la amenaza para el Sindicato está en:

1) La dificultad de seguir el ritmo de comprensión de la tecnificación de la producción y el trabajo, "ganando terreno" sobre la empresa.

> Los contrastes de juicios y la perplejidad de los sindicatos parecen poner de manifiesto hasta qué punto se toca en este caso uno de los problemas cruciales planteados por el progreso técnico: es decir, las crecientes dificultades que debe vencer el Sindicato para apoyar métodos capaces de adecuar la cualificación y la remuneración en los sectores de vanguardia (y en general las normas que regulan las relaciones laborales) a la nueva realidad de las empresas, cada vez más compleja, y al mismo tiempo satisfacer -por cuanto es una de sus finalidades institucionales- la exigencia de plantear reivindicaciones que garanticen y refuercen la solidaridad de la clase y la unidad de la mayoría de los trabajadores. (Momigliano, 1969:70)

2) Continuar recogiendo el saber tácito de los trabajadores, tarea con la cual comienzan a competir con la empresa, "no perder terreno" frente a la empresa. Sobre esta amenaza reflexiona Stolovich *et al.*, al analizar los procesos de calidad total;

> A esta información (conocimiento empírico de los trabajadores) la empresa no accedía con los viejos métodos de gestión. Ese conocimiento era privativo de los sindicatos y era lo que permitía a los dirigentes sindicales, que forman parte de ese mismo entramado de relaciones informales moverse "como pez en el agua" entre la masa de trabajadores y asumir sus roles de liderazgo. Al acceder la empresa a esa información puede empezar a gravitar de otro modo sobre esas relaciones y a utilizarlas para sus propios fines. (Stolovich *et al.*, 1995: 254)

Finalmente, en cuanto a las oportunidades que ofrece el contexto externo, el cuadrante afirma: *Realizar procesos de conversión entre saber tácito y explícito que permitan la producción de nuevo conocimiento que jerarquice el rol sindical.* A partir de las fortalezas identificadas, sumado el potencial crítico que le brinda la pluralidad de ser un tipo de organización (político) donde la exposición de puntos de vista divergentes es parte del *quehacer* cotidiano, brindan condiciones favorables para la constitución de espacios interactivos de aprendizajes, donde se capitalicen los saberes y las experiencias diferentes en la consolidación de un rol sindical "ofensivo" o proactivo:

> Al mismo tiempo, se dibujan nuevas oportunidades para los sindicatos. Ellas se vinculan a las características mismas de los nuevos desarrollos tecnológicos, cuya efectiva utilización demanda una creciente compenetración y capacitación de los trabajadores, y requiere por ende, la forja de amplios consensos. En la medida que los sindicatos logren articular una política propia ante el progreso técnico, que les permita aceptarlo y aún promoverlo, en condiciones aceptables para los trabajadores, podrán alcanzarse acuerdos con empresarios innovadores y técnicos que lleguen a incidir en el desarrollo nacional. Los sindicatos pueden llegar a tener nuevos roles, especialmente en un país que cuenta con la tradición y el nivel de actividad de nuestro sindicalismo. (Arocena & Sutz, 1991: 26)

ii. Una moción al diálogo: ¿Lo que es moda no incomoda?

En función de la experiencia desarrollada durante la investigación cerramos el trabajo con una propuesta, entre otras posibles, para superar el "consenso defensivo" y empezar a "hacer uso" de las oportunidades. Sin embargo, retomando la duda metodológica junto al principio cartesiano de *cogito ergo sum*, la propuesta es precedida de una pregunta, que sin dudas es el mejor aporte a la reflexividad que se puede hacer.

La innovación está de moda. El desarrollo está de moda. La equidad social está de moda. La participación está de moda. El saber tácito está de moda. La pluralidad está de moda. Entonces la pregunta que planteamos es *¿Lo que está de moda no incomoda?* Durante este trabajo se intentó demostrar que sí incomoda, y que más allá de que se incorporen estos elementos en los discursos *aggiornados* son procesos ausentes o deficientes en la medida en que interfieren con las reglas de juego que estructuran los campos sociales en los que se sustentan las actuales distribuciones de poder. La cuestión sería apostar a abandonar las estrategias de defensa de las posiciones estáticas y arriesgar a ganar nuevos espacios. Aunque por último se advierte un último riesgo; las posiciones estáticas sólo son tales únicamente con referencia al sistema pero no respecto a su entorno, tal cual lo enuncia la ley de relatividad simple desde las observaciones de Galileo. Y sin dudas el contexto en el que actúan los sindicatos tiende a complejizarse y acelerarse...

En cuanto a la propuesta, la misma consta en la *generación de espacios plurales donde intercambiar experiencias y conocimientos, promover la reflexión crítica y sistematizar en pro de la acumulación y generación de nuevo conocimiento.*

a) Justificación: la relevancia de sistematizar para la generación y acumulación de conocimiento ha sido uno de los ejes de este capítulo, por lo cual no redundaremos en ese aspecto. Pero si vale la pena especificar el porqué de los "espacios plurales". Los mismos apuntan a disminuir distancias entre las fragmentaciones que atraviesan al Sindicato en la actualidad, potenciando a partir del intercambio desde diferentes ópticas. Las fragmentaciones que se relevaron en el curso de la investigación fueron: dirigentes jóvenes o inexperientes/dirigentes maduros o experientes; Sector Privado/Sector Oficial; bancos/nuevos sectores (sin contar lo agrupacional).

b) Metodología: trabajo en pequeños grupos de no más de 10 integrantes, con la consigna de que tengan caracteristicas diferentes entre sí con el objetivo de intercambiar experiencias, definir problemas y proponer soluciones.

c) Resultados esperados:
   - Transferencia de conocimiento entre las diferentes realidades "fragmentadas"
   - Sistematización del conocimiento existente
   - Acumulación de conocimiento disponible a nivel individual como capital organizacional
   - Producción de nuevo conocimiento a partir de la conversión de saberes
   - Socialización del conocimiento existente
   - Promoción de diálogos horizontales

VII. BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía citada

Agencia Nacional de Investigación e Innovación - ANII (2008): "*I Encuesta de percepción pública sobre ciencia, tecnología e innovación. Uruguay, 2008-Principales resultados.*" Colección Indicadores y Estudios. N°3. Montevideo.

Agencia Nacional de Investigación e Innovación - ANII (2009): "*I Encuesta de actividades de innovación en servicios Uruguay, 2004-2006. Principales resultados.*" Colección Indicadores y Estudios. N°2. Montevideo.

Alonso, Luis Enrique (1998): *La mirada cualitativa en Sociología.* Editorial Fundamentos. Madrid, España.

Arocena, Rodrigo & Sutz, Judith (1999): "*Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur*", Conferencia "Sistemas Nacionales de Innovación, Dinámica Industrial y Políticas de Innovación, Danish Research Unit on Industrial Dynamics (DRUID), Rebild, Dinamarca. Disponible en OEI: http://www.oei.es/salactsi/sutzarcena.htm

Arocena, Rodrigo & Sutz, Judith (2002): "*Sistemas de innovación y países en desarrollo*", SUDESCA, Research Papers N° 30, Department of Business Studies, Aalborg University, Dinamarca. Versión inglesa: "Innovation Systems and Devoloping Countries, Danish Research Unit on Industrial Dynamics (DRUID), Working Paper N° 02-05. Disponible en OEI: http://www.oei.es/salactsi/arocenasutz.htm

Arocena, Rodrigo & Sutz, Judith (2003):*"Sistemas de innovación en ciencias de la vida: hacia un estudio desde los enfoques constructivos*", ALTEC, X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, México. En Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, N° 6. Disponible en OEI: http://www.oei.es/revistactsi/numero6/articulo00.htm

Arocena, Rodrigo & Sutz, Judith (2006):*"El estudio de la Innovación desde el Sur y las perspectivas para un Nuevo Desarrollo*", ALTEC, X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, México. En Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, N° 6. Disponible en OEI: http://www.oei.es/revistactsi/numero6/articulo00.htm

Arocena, Rodrigo & Sutz, Judith (Editores) (1991): *La política tecnológica y el Uruguay del 2000.* Aportes del seminario Política tecnológica en el Uruguay. ¿Realidad o ficción? Organizado por FESUR. Montevideo, setiembre 1990.Edición Logos, Trilce, Montevideo.

Asociación de Bancarios del Uruguay - AEBU (2001): "El sistema financiero, un asunto de Estado". Disponible en: www.aebu.org.uy

Asociación de Bancarios del Uruguay - AEBU (2009): "Propuesta del consejo central: una banca al interés nacional sigue siendo un asunto de estado". Disponible en www.aebu.org.uy

Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1968): *La construcción social de la realidad. Un tratado de sociología del conocimiento.* (Original en inglés: The social construction of reality, 1967). Buenos

Aires, Amorrortu. 2001.

Bertaux, Daniel (1993): "*De la perspectiva de la historia de ida a la transformación de la práctica sociológica.* En Marinas, J.M. y Santamarina, C. *La historia oral. Métodos y Experiencias*. Debate. Madrid, España.

Bértola, Luis (Coord.) (2005): *Ciencia, tecnología e innovación en Uruguay. Diagnóstico, prospectiva y políticas.* Disponible en: (http://www.iadb.org/regions/re1/econ/RE1-RN-05-001.pdf).

Bianchi, Carlos (2006): *Análisis del desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya. Una aproximación a los procesos de integración y segmentación en la sociedad capitalista del conocimiento.* En publicación: Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/2005/trabjov/bianchi.pdf

Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic (2005): *Una invitación a la sociología reflexiva.* Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

Bourdieu, Pierre (1997): *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción social.* Editorial Anagrama, Barecelona. Traducido por Thomas Kauf. Titulo original: *Raisons practiques. Sur la théorie de l´action.* Éditions du Seuil, Paris, 1994.

Bourdieu, Pierre, Chamboredon, Jean Claude & Passeron, Jean Claude (1973): *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Madrid, Siglo XX Editores.

Cepal, Ministerio de Asuntos exteriores y de Cooperación & Secretaria General de Iberoamérica. (2008): *Espacios iberoamericanos. La economía del conocimiento.* Naciones Unidas, Santiago de Chile. Disponible en: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/34459/EspacioIberoIII.pdf

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1977): *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva.* Alianza Editorial Mexicana, 1990. Titulo original: *Lé acteur et le systeme. Les contraintes de l´action collective.* Publicada por Editions du Seuil.

Crozier, Michel (1970): *La sociedad bloqueada.* Amorrortu editores, Buenos Aires.

Crozier, Michel (1974): *El fenómeno burocrático. Ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural.* Amorrortu Editores. Buenos Aires. Título original: Le phénoméne bureaucratique. Editions du Seuil, 1963.

Echeverría, Rafael (2005): *Ontología del lenguaje.* Primera edición 1994. Lom Ediciones. Chile.

Errandonea, Alfredo & Costabile, Daniel (1968): *Sindicato y Sociedad en el Uruguay.* Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

Formichella, María (2005): "*La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*" Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: "Gestión del emprendimiento y la innovación" Director de Beca: Ing. José Ignacio Massigoge. Instituto nacional de tecnología agropecuaria (INTA), BS.AS. Argentina. Disponible en: http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/monografia_Formichella.pdf

Gadamer, Hans George (1997): *Historia y hermenéutica.* Ediciones Paidós Ibérica e Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Gramsci, Antonio (1972): "*Los intelectuales y la organización de la cultura*". Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Guerra, Pablo (1998): *Sociología del Trabajo.* Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo, Uruguay.

Hirschman, Albert (1996): Devolpment Policy Review.

Johnson, Bjorn & Lundvall, Bengt-Ake (2000): "*Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy.*" Second draft of Contribution to the project Local Productive Clusters and Innovations Systems in Brazil: New industrial and technological policie. Aalborg University.

Lechner, Norbert (1999): "*Desafíos de un desarrollo humano, individualizacion y capital social*". BID, Paris.

Lema, Fernando (2001): "*Sociedad del conocimiento: ¿Desarrollo o dependencia?*" En Trabajo, género y Ciudadanía en los países del Cono Sur. Aguirre, R. & Batthyány K. (Coord.) Montevideo, Cinterfor. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/index.htm

Lundvall, Bengt- Ake (1988): "*Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation*" En Dosi, G y otros. Tecnology and economic theory. Londres y New York.

Marx, Karl (1845): "*Tesis sobre Feuerbach*" Publicado por primera vez por Friedrich Engels en 1888 como apéndice a la edición aparte de su *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana.*

Marx, Karl (1857): "*Introducción general a la crítica de la economía política*". En *Contribución a la crítica de la economía política.* Siglo XXI Editores.

Momigliano, Franco (1969): *Sindicatos, progreso técnico, planificación económica.* Ediciones Península, Barcelona. Título original; *Sindacati, progreso tecnico y programmazione económica, 1966.*

Moreira, Constanza (1995): "*La construcción de la agenda pública en Uruguay: una visión de las elites*" En "Ciudadanía y democracia en los países del Mercosur". Susana Mallo (compiladora). Montevideo.

Neffa, Julio César (1999): "*Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos*" En De la Garza, Enrique: Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. CLACSO, Buenos Aires.

Nietzsche, Friedrich (1882): *La gaya ciencia.* Madrid, Ediciones Edaf, 2002.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hitotaka (1999): *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* (Original en inglés: The knowdledge-creating company,1995) Oxford University Press, México.

Putnam, Robert (2001): "*Social capital, measurement and consequences*" En The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being, International Symposium

Report edited by the OECD and HRDC. Kennedy School of Govermente, Harvard University.

Quiñones, Mariela (2005): *"Demandas de capacitación en el sistema financiero, sesgos de género y evaluación de desempeño"*. Naciones Unidas, Santiago de Chile. Cepal, Serie Mujer y Desarrollo, N° 61. Disponible en: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/21106/lcl2267e.pdf

Rojas, Eduardo (1993): *"La relación ciencia-sindicatos. Temas prácticos, técnicos y críticos."* Revista Nueva Sociedad, N° 124.

Rojas, Eduardo (1999): *El saber obrero y la innovación en la empresa moderna: las competencias y las calificaciones laborales.* Montevideo, Cinterfor.

Ruiz Olabúenaga, José Ignacio (1999): *Metodología de la investigación cualitativa.* 2da Edición. Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Sábato, Jorge & Botana, Natalio (1968): *"La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina"* Revista de la Integración, INTAL, Buenos Aires, Año 1, N· 3, pp. 15-36.

Stolovich, Luis, Lescano, Graciela & Morales, Silvia (1995): *Calidad Total: ¿maquillaje o transformación real?* Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Uruguay –CIEDUR-, Fundación Ebert del Uruguay -FESUR-. Montevideo, Uruguay.

Supervielle, Marcos & Gari, Gabriel (1995): *El sindicalismo uruguayo. Estructura y Acción.* Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.

Supervielle, Marcos & Quiñones, Mariela (2004): *"Las nuevas funciones del Sindicalismo en el cambio de milenio"*. En "El Uruguay desde la sociología II". Mazzei (compilador). Departamento de Sociología, FCS. Montevideo.

Supervielle, Marcos & Quiñones, Mariela (1999) *"La instalación de la flexibilidad en Uruguay"* Documento de trabajo N° 45. Departamento de Sociología, FCS. Montevideo.

Sutz, Judith (1997): *"La caracterización del Sistema Nacional de Innovación en el Uruguay: enfoques constructivos"*, Seminario del Proyecto sobre Globalización e Innovación tecnológica en las Políticas Regionales, Gramado.

Sutz, Judith (2003): *"Transformaciones tecnológicas y sociedad miradas desde el Sur"* En: ¿Es sostenible la globalización en América Latina? Debates con Manuel Castells. Calderon, Fernando, (Compilador). Chile, Fondo de Cultura Económica. Disponible en: http://www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/cts/26%20Inn%20Sur%20-%20JS%20Libro%20con%20Castells.pdf

Torres García, Joaquín (1941): *Universalismo Constructivo.* Buenos Aires, Poseidon.

Tripier, Pierre (1999): *"Elementos para una sociología de las herramientas y dispositivos de gestión"*. Prefacio del libro de Mispelblom Beyer, Frederik; *Au-delà de la qualitè. Démarches qualitè, conditions de travail et politiques du bonheur.* Ed. Syros, Paris, 1999. Traducción Alicia Calvo y Jorge Walter.

Valles, Miguel (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional.* Síntesis Sociología.

b. Bibliografía general

Arocena, Rodrigo (s.f.): "*Uruguay: qué piensa la gente en el año 2003 de la ciencia, la tecnología y la innovación*".

Asociación de Bancarios del Uruguay - AEBU (1991): *Revolución tecnológica, sistema bancario y actitud sindical. Documento N°2.* Grupo Interdisciplinario de Asesoramiento Técnico. Unidad de Cambios Tecnológicos. AEBU, Ediciones Aebu.

Asociación de Bancarios del Uruguay - AEBU (s.f.): *Claves de la actividad financiera del Uruguay. El libro de los dossier de la revista de Aebu. Tomo 2.* Ediciones Aebu.

Bortagaray, Isabel (2009): "*Los uruguayos y su percepción sobre ciencia, tecnología e innovación: datos de una encuesta nacional de percepción pública sobre ciencia, tecnología y sociedad*". Montevideo.

Bourdieu, Pierre (2002): "*Estrategias de reproducción y modos de dominación*" Colección Pedagógica Universitaria. N° 37-38.

Bourdieu, Pierre (2003): "*El oficio de científico: ciencia de la ciencia y reflexividad*". Curso del Collége de France 2000-2001. Editorial Anagrama, Barcelona. Edición original Éditions Raisons d' agir - Paris, 2001.

Briones, Gabriel (2002): "*Epistemología de las ciencias sociales*". Instituto colombiano para la formación superior, ICFES. Colombia.

Bush, Vannevar (1945): "*Ciencia, Frontera sin fin. Un informe al presidente, julio de 1945*" En revista redes 14. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos aires. 1999.

Cepal, Ministerio de Asuntos exteriores y de Cooperación & Secretaría General de Iberoamérica. (2009): "*Innovar para crecer. Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica*".

De la Garza, Enrique (1999): "*Epistemología de las teorías sobre los modelos de producción*" CLACSO, Buenos Aires.

De Tersac, Gilbert (1995): *Autonomía en el trabajo.* Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España. Publicado originalmente en francés en 1992 por Presses Universitaires de France, con el título "*Autonomie dans le travail*".

Finkel, Lucía (1994): *La organización social del trabajo.* Ediciones pirámide, Madrid.

Freeman, Christopher (1991): "*Networks of innovators: a synthesis of research issues*" Elsevier Science Publishers.

Giddens, Anothony (1991): *Sociology.* Primera edición en Alianza Universidad Teutoss: 1991 Primera edición en Manuales 1998. Segunda reimpresión: 2000.

Gore, Ernesto (1988): *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización.* Editorial Tesis. Bs. As.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES BIBLIOTECA

Mills, Wright (1965): *El poder de los sindicatos.* Ediciones Siglo XX, Buenos Aires. Título original: *The new men labor leaders. New York.*

Pucci, Francisco (1992): *Sindicatos y Negociación colectiva.* Ciesu, Montevideo.

Sautu, Ruth; Boniolo, Paula; Dalle, Pablo & Elbert, Rodolfo (2005): *Manual de metodología del CLACSO. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.*

Schumpeter, Joseph (1935): "*Análisis del cambio económico*". Publicado originalmente en The review of economics statistics. Traducido y publicado en español en: Ensayos sobre el ciclo económico, Fondo de cultura de Méjico, 1944.

Stolovich, Luis (1990): *Los cambios tecnológicos en el sistema bancario uruguayo y la respuesta sindical.* Investigación de Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Uruguay – CIEDUR-, extracto difundido en Documento N°3 de Grupo Interdisciplinario de Asesoramiento Técnico, Unidad de Cambios Tecnológicos. Aebu. Montevideo, Uruguay.

Stolovich, Luis (s.f.): *Los cambios en el mundo del trabajo y el movimiento sindical: desafíos y propuestas. Nuevos modos de vida de los trabajadores ¿Nueva realidad sindical?* Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Uruguay –CIEDUR- Documentos de Trabajo.

Trentin, Bruno & Anderson, Luis (1997): *Norte Sur. Trabajo, derechos y Sindicato en el Mundo.* Ediciones GPS Madrid. España.

Zarifian, Philippe (1999): "*El modelo de competencias y los sistemas productivos*". OIT. Cinterfor. Montevideo.