

Facultad de Ciencias Sociales  
VIII jornadas de investigación

# “El Futuro del País en Debate”

8 y 9 de setiembre 2009



Reflexiones para el análisis sobre la salud de las organizaciones y de sus integrantes: los efectos de la convivencia de configuraciones organizacionales en una misma empresa

Soledad Nión

# **Reflexiones para el análisis sobre la salud de las organizaciones y de sus integrantes: los efectos de la convivencia de configuraciones organizacionales en una misma empresa <sup>1</sup>**

Soledad Nión [snion@higiene.edu.uy](mailto:snion@higiene.edu.uy)

Docente Unidad de Sociología de la Salud – Facultad de Medicina  
Estudiante de la Maestría en Sociología (2008-2009) FCS.

*El trabajo presenta una descripción de las distintas configuraciones organizacionales existentes en la empresa de telecomunicaciones estatal de Uruguay, con el objetivo de contribuir al análisis sobre los efectos de la convivencia de dichas configuraciones en la salud de la organización a nivel general y de sus miembros a nivel particular.*

*Los fenómenos asociados a la convivencia de distintas configuraciones organizacionales, como ser sus efectos en la salud de los trabajadores, es un campo fértil y dinámico en las sociedades actuales, que plantea nuevos desafíos para las ciencias sociales. La existencia de configuraciones estructurales que conviven en una misma organización es producto de las estrategias empresariales de la misma para acompañar las demandas de los mercados nacionales e internacionales. Esto tiene que ver con la adopción de modelos de gestión/administración –en gran parte “importados”- que se combinan con las posibilidades locales, con modalidades de contrato diversas, con la existencia de distintos tipos de actividades de trabajo en una misma organización y, con la existencia de subculturas de trabajo al interior de las mismas, entre otros.*

*El análisis se basa en los estudios de consultoría desarrollados por la autora entre noviembre del 2007 y marzo del 2009, en un Proyecto de Optimización Laboral dentro del área de Salud Ocupacional de la empresa.*

## **ORGANIZACIONES – CONFIGURACIONES - SALUD**

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las VIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo, 8 y 9 de setiembre de 2009

## Introducción

Las organizaciones generan estrategias de adaptación al medio y, consecuentemente, configuran su estructura y elementos interiores. Una *configuración organizacional* implica la combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales que se articulan como piezas de un rompecabezas.

En empresas de larga data y gran volumen, lejos de existir una única configuración estructural lo que existe en general es una convivencia de distintos tipos de configuraciones. Esta convivencia implica una serie de riesgos producidos por la combinación de elementos de distintas configuraciones, que pueden derivar en resultados contraproducentes para la organización y sus miembros.

En este trabajo describimos las distintas configuraciones organizacionales existentes en la empresa de telecomunicaciones estatal de Uruguay (basándonos en el esquema de Mintzberg), con el objetivo de contribuir al análisis sobre los efectos de la convivencia de configuraciones en la salud de las organizaciones a nivel general y de sus miembros a nivel particular.

Se parte de la hipótesis de que las diversas configuraciones organizacionales moldean por sí mismas la estructura organizacional, generando implicancias específicas a nivel de la salud organizacional e individual de sus miembros según la configuración específica que se esté analizando. A su vez, la convivencia de las distintas configuraciones en la organización y la tensión producida entre las mismas en conjunto, tienen efectos emergentes sobre la salud que se agregan a los efectos particulares de cada una de las configuraciones.

Los fenómenos asociados a la convivencia de las configuraciones organizacionales, como ser los efectos de dicha convivencia en la salud, constituyen un campo fértil y dinámico en las sociedades actuales, planteando nuevos desafíos para las ciencias sociales.

Además de la vinculación del estudio organizacional aplicado al tema de la salud, este tipo de análisis se plantean enriquecer el campo de estudio en la materia ya que la empresa analizada presenta tres elementos que caracterizan su análisis:

- 1) ser un servicio descentralizado del Estado uruguayo, implicando características culturales propias al trabajo y al empleo público en este país –como ser la prácticamente inmovilidad de los trabajadores-;

- 2) el rubro de la empresa –telecomunicaciones- porque tiene implicancias en el dinamismo tecnológico y conocimiento experto requerido; y

3) la combinación de lógicas monopolísticas y lógicas competitivas en el mercado dentro de la misma empresa (según se hable de servicios más tradicionales como la telefonía fija o de servicios más actuales como ser la telefonía móvil e Internet).

A estos elementos se agregan a su vez la edad de la organización, la representación que tiene la empresa en el imaginario colectivo (que la llevan a haber sido catalogada como “la empresa de los uruguayos”) y el número de personal (más de 5000 personas) bajo distintas regímenes de contratación.

Desarrollaremos a continuación los siguientes puntos. En primer lugar, esbozaremos los cambios en las organizaciones y cómo los mismos derivaron –y derivan- en cambios en el desarrollo teórico y en el abordaje para analizar las mismas. Complementariamente, haremos algunas acotaciones sobre los cambios en el mundo del trabajo en América Latina y en Uruguay, que sirven para contextualizar el desarrollo de determinadas modalidades dentro de las Organizaciones en general y la estudiada en particular.

En segundo lugar, describiremos los modelos de configuración desarrollados por Mintzberg (1993), haciendo especial énfasis en las configuraciones que conviven en el caso analizado aquí. Este segmento será complementado con los conceptos de estrategia y cultura organizacional, debido a que son inextricables al fenómeno abordado y por lo tanto no se pueden eludir a la hora de plantear un análisis de este tipo.

En el siguiente punto, planteamos el enfoque de la salud organizacional y de salud laboral de los trabajadores. Y, por último, se señalan algunas líneas de análisis encontradas en el estudio de esta organización concreta y la convivencia de configuraciones organizacionales en ella.

El análisis se basa en los estudios de consultoría desarrollados por la autora entre noviembre del 2007 y marzo del 2009, en un Proyecto de Optimización Laboral dentro del área de Salud Ocupacional de la empresa.

### **Nuevas organizaciones, viejas contradicciones**

Las organizaciones comprenden un campo de estudio relativamente joven. A pesar de su juventud dicho campo acuna aportes teóricos provenientes de diversas disciplinas que se han interesado por el tema. Por este motivo, no debe sorprender el hecho de que se encuentren en él análisis y metodologías variadas y divergentes, siendo un espacio multidisciplinario diverso y fragmentado (Ibarra Colado, 2000).

Asimismo, ha sido un campo de estudio de notable dinamismo, ya que en poco más de cuatro décadas ha desarrollado su objeto teórico, dando cuenta de esta manera de la

complejidad del tema. Hoy en día es posible afirmar que las teorías de la organización no sólo se centran en el análisis global de las mismas, sino que incluyan su complejidad particular mediante el análisis de los procesos organizacionales y de su re-constitución constante a nivel material y a nivel simbólico. Las organizaciones no sólo configuran un espacio en el cual los individuos encuentran posibilidades para alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades (ya sea individual o colectivamente), sino que ellas mismas han pasado a ser actores dentro de la sociedad capaces de establecer esquemas de valores y necesidades “organizacionales”, generando identidades organizativas colectivas en si mismas.

La gestión organizacional gana en complejidad para poder acompañar la creciente complejidad interna de las organizaciones. Esta última está dada a la vez por 1) la expansión de la reflexividad institucional (Giddens, 1992) que demanda equipos específicos abogados a su crecimiento, perduración y evolución autónoma, 2) la revalorización de los individuos que la conforman y de la necesidad de dar cuenta de esa heterogeneidad, y 3) la necesidad de acompañar el entorno también cada vez más complejo (Luhmann, 1996).

Los cambios en las organizaciones no están aislados, sino que acompañan los cambios económicos, sociales y productivos a nivel global. En el caso de América Latina los cambios –tanto a nivel de modelo de desarrollo de la sociedad como a nivel de los modelos organizacionales- consisten en adaptaciones de las nuevas tendencias de los países más desarrollados a la realidad específica de nuestros países, resultando muchas veces en modelos híbridos poco exitosos por su falta de adecuación cultural con las estructuras económicas y sociales pre-existentes.

Al interior de las organizaciones latinoamericanas esta *estructuración híbrida* es una característica permanente, donde las estructuras organizacionales pre-existentes se mezclan con nuevos modelos implantados como estrategia de supervivencia de la organización.

Existen una serie de transformaciones a nivel productivo, del trabajo y de las relaciones laborales adoptadas como estrategias organizacionales que se han dado recientemente en América Latina y en Uruguay específicamente.

El tema de la flexibilidad en el trabajo, por ejemplo, y su contrapartida en los cambios en la estructura de las organizaciones y en la conformación de los distintos tipos de contratos de la fuerza de trabajo, responde principalmente a estrategias que unen las posibilidades reales de la empresa, con un entorno cambiante y con una tendencia preponderante a nivel internacional. Esta flexibilidad es acompañada por figuras jurídicas que permiten la existencia

de este tipo de contratos, legitimando relaciones laborales pre-existentes, y de alguna forma habilitando su propagación al punto de ser incluidas incluso por organismos públicos<sup>2</sup>.

En el caso concreto a estudiar aquí (empresa de telecomunicaciones del Estado), esta situación no es ajena. Vale la pena adelantar que este tipo de estructura organizacional con parte de sus servicios tercerizados podría asemejarse a llamada *organización transaccional* (Walter, J.; s/d). Cuando hablamos de servicios tercerizados, hablamos de prestaciones que pueden ser tanto de otras empresas –públicas, privadas- como así también de profesionales que actúan como consultores, pero que a su vez no son contratados directamente por la organización destinataria de su servicio sino que su contrato free-lance también es tercerizado.

Estas nuevas formas quitan cierta responsabilidad a las partes, pero en la relación –explícita o implícitamente- se mantiene la idea del compromiso y de la adopción de los valores y metas de la organización por parte de los trabajadores. Por lo tanto, las relaciones más laxas en términos de seguridad social y estabilidad que brindan estas formas de flexibilidad, tienen a su vez una modalidad de confianza y de compromiso propias que si bien no son explicitadas contractualmente, sí se dan de hecho en las relaciones que finalmente se establecen por medio del trabajo concreto.

Por ultimo, pensando en nuestro país, es importante reconocer que estos fenómenos se dan tanto a nivel de las organizaciones privadas como de las públicas, lo que no es menor teniendo en cuenta que en las instituciones estatales genera muchas más contradicciones la heterogeneidad de este tipo de contratos y la aceptación de la flexibilidad de los mismos. En el sector público muestra, además, la necesidad de buscar mecanismos para poder desarrollar estrategias en las organizaciones que les permitan cumplir sus funciones; estos mecanismos apuntan entonces, por medio de contratos a término, por producto, etc. a paliar la dificultad de contratación permanente en este sector.

Centrándonos en el caso específico de Uruguay todos estos cambios, unidos a los contextos críticos en términos económicos, sociales y productivos de la última década, han desembocado en transformaciones en las condiciones laborales en donde se sitúan las condiciones de empleo (y la flexibilización).

Pucci *et al.* (2006) resaltan la importancia de las condiciones laborales y salud de los trabajadores dado el vínculo que tienen estos aspectos con la consecución de calidad y de eficiencia que hoy en día necesitan las empresas, teniendo en cuenta las exigencias existentes

---

<sup>2</sup> En el sector público muestra la necesidad de buscar mecanismos para desarrollar estrategias en las organizaciones que les permitan cumplir sus funciones; estos mecanismos apuntan entonces, por medio de contratos a término, por producto, etc. a paliar la dificultad de contratación tradicional en este sector.

a nivel internacional a las que se enfrentan. Este vínculo se establece por medio de la necesidad de las organizaciones de que los individuos se impliquen y aporten –capacidad, inteligencia, iniciativa, responsabilidad, etc.- para poder lograr dichos objetivos. Las nuevas situaciones contractuales y las nuevas condiciones laborales y de salud en las que muchos individuos se encuentran actualmente representan un riesgo no solo para los individuos directamente sino también para las organizaciones. Por esto muchas organizaciones -como la empresa aquí analizada- han desarrollado enfoques específicos sobre seguridad, higiene y salud física/síquica de sus integrantes.

Hablamos de *nuevas organizaciones* debido a: su creciente *reflexividad institucional*, las *estrategias* que desarrollan para sobrevivir a su entorno nacional e internacional<sup>3</sup>, el papel central que adquieren sus *procesos de gestión de RRHH* y sus integrantes como recursos altamente revalorados. Las organizaciones pasan a tener existencia propia, identidad, cultura, etc. llegando a ser las que configuran posiciones sociales de sus miembros, no sólo a su interior sino en la sociedad en general.

Hablamos de *viejas contradicciones*, porque en América Latina en general y en Uruguay en particular, las formas híbridas que caracterizan a las organizaciones no son algo nuevo. Estas *formas híbridas resultan contradictorias* por el hecho de que no se hayan primero estudiado las consecuencias de la mezcla de viejas configuraciones estructurales y culturales con las nuevas que se van implantando, respondiendo incluso en muchos casos a lógicas organizacionales antagónicas<sup>4</sup>.

### **Modelos organizacionales: estrategia, configuración y cultura**

Las organizaciones desarrollan *estrategias* para garantizar su supervivencia. La *estrategia* es el patrón o plan que articula las metas de la organización con las políticas que desarrolla para lograrlas. Su adecuada formulación, es decir enfocada a los intereses y realidad interna y externa, hace posible la asignación de recursos en una organización, en pro de lograr la viabilidad de la misma anticipándose a las posibles contingencias del entorno. (Mintzberg, 1993).

---

<sup>3</sup> Aquí se enmarca lo relacionado a la flexibilidad.

<sup>4</sup> Como lo es en el caso de la estabilidad/beneficios del funcionario público vs la temporalidad/falta de prestación de seguridad social de los contratados bajo ciertos regímenes, por ejemplo.

Los elementos esenciales de una estrategia son las metas y objetivos, las políticas (que guían y limitan la acción) y los programas o secuencias de acción más importantes diseñados para poder lograr las metas dentro de los límites que se han establecido.

En general, las estrategias exitosas son las que se adecuan a la realidad de la organización. La estructura de una organización refleja la *situación de la organización*, es decir: su edad, su tamaño, el tipo de sistema de producción/servicio, complejidad y dinamismo de su medio ambiente, valores –creencias, etc. Como señala Mintzberg (1993), el nuevo enfoque sobre el diseño organizacional debe hablar en términos de “configuraciones”. Esto refiere a que

*“Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionados de manera independiente, como un comprador que escoge las verduras en el mercado. Por el contrario, estos y otros elementos de diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente.”* (Mintzberg, 1993)

Los elementos que integran las configuraciones organizacionales según la tipología de Mintzberg son:

- las partes básicas de las organizaciones. Ellas son: el *núcleo de operaciones* (los operadores, quienes producen el trabajo básico de elaborar productos / brindar servicios); el *ápice estratégico* (quienes vigilan el funcionamiento del sistema); la *línea intermedia* (autoridad que media entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico); el *staff* –también descritos como “los analistas”/ la “tecnoestructura”- (encargados del diseño de los sistemas de formalización y control del trabajo); el *personal de apoyo* –unidades de apoyo administrativo- (quienes proporcionan los servicios al interior de la organización); y, por último, lo que este autor llama la *ideología* y aquí llamamos directamente *cultura* de la organización (las tradiciones y creencias de una organización, que la distinguen de otras).

- Los mecanismos básicos de coordinación. La estructura de una organización es en definitiva la forma en que el trabajo se divide en distintas tareas, y la forma en la que esas distintas tareas se logran coordinar. Los mecanismos de coordinación son los elementos básicos de una estructura que mantienen la cohesión en las organizaciones. Mintzberg (1993) plantea seis mecanismos de coordinación: *adaptación mutua*, *supervisión directa*, *estandarización del proceso de trabajo*, *estandarización de resultados*, *estandarización de habilidades*, y *la estandarización de las normas*.



- Los factores situacionales o de contingencia. Estos factores influyen en los parámetros de diseño y viceversa. Factores situacionales: a) *Edad y tamaño*. A mayor antigüedad de la organización, mayor formalización del comportamiento. En el caso del *tamaño* se da la misma relación: a mayor tamaño mayor nivel de formalización del comportamiento, y también cuanto más grande sea la organización más elaborada será su estructura. b) *Sistema técnico* (los instrumentos utilizados por el núcleo de operaciones). Cuanto más regulado sea el sistema técnico, existirá mayor control y formalización del trabajo del núcleo de operaciones. También, el nivel de complejidad del sistema técnico determinará la especialización y profesionalización del personal de apoyo. c) El *medio ambiente*. La mayor o menor complejidad y dinamismo de los mercados, el clima político, las condiciones económicas, etc. que caracterizan el contexto externo de la organización. d) El *poder*. Como señalan Crozier y Friedberg (1990), existen cuatro fuentes de poder correspondientes a los distintos tipos de fuentes de incertidumbre de una organización: la pericia y la especialización funcional, las ligadas a las relaciones entre la organización y sus entornos, las fuentes originadas en el control de la información y la comunicación, y las fuentes derivadas de la existencia de reglas organizativas generales.

Todos estos atributos de las organizaciones se combinan formando las configuraciones. ¿Cómo se da esa combinación de factores en una determinada configuración? Tal como explica Mintzberg (1993) “*Cuando las condiciones favorecen alguno de estos impulsos<sup>5</sup>, la parte correspondiente de la organización se vuelve clave, el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerge. La organización es entonces inducida a diseñarse como una configuración específica.*”

Este autor plantea seis tipos principales de configuraciones: la *empresarial*, la *burocracia maquinal*, la *burocracia profesional*, la *divisional* (o diversificada), la *innovadora* (o adhocrática). También reconoce la existencia de los tipos de organización *misionera* y de organización *política*.

En el cuadro a continuación describimos 3 de estas configuraciones mencionadas en el esquema de Mintzberg junto con el tipo de *organización transaccional<sup>6</sup>* que maneja Walter (s/d), que son las que hemos identificado en la organización estudiada:

---

<sup>5</sup> Impulsos que son ejercidos por las seis partes esenciales de a organización.

<sup>6</sup> Este tipo “transaccional” se adecua a estructuras que frecuentemente encontramos cada vez más hoy día, y la cual también está presente en la empresa de telecomunicaciones estatal estudiada.

<i>Burocracia maquina</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puestos de trabajo altamente especializados,</li> <li>- trabajo sumamente estandarizado</li> <li>- parte fundamental: la <i>tecnoestructura</i></li> <li>- mecanismo de coordinación que prevalece: <i>normalización de procesos</i>.</li> </ul>
<i>Burocracia profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- más descentralizada que la maquina (debe delegar poder por su dependencia de profesionales capacitados)</li> <li>- mecanismo de coordinación primordial: <i>normalización de las habilidades</i></li> <li>- estructura conformada por unidades grandes</li> <li>- parte fundamental: <i>núcleo de operaciones</i></li> </ul>
<i>Divisional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consiste en una serie de entidades que interactúan mediante una <i>estructura administrativa intermedia</i>.</li> <li>- entidades = unidades de línea intermedia (por lo general, divisiones).</li> <li>- parte fundamental: <i>línea intermedia</i></li> </ul>
<i>Transaccional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resultado de estrategias de tercerización (de componentes o servicios fundamentales). Teje una red de organizaciones.</li> <li>- contradicción entre “transacción” y “estructura”, derivación de cierto tipo de flexibilidad exterior</li> </ul>

Existen también en las organizaciones formas de ser, pensar y hacer, legitimadas como las ideales, y que constituyen conjuntamente una de las partes esenciales de las mismas. A estas formas – sustentada en valores y creencias colectivos- se le llama *cultura organizacional*.

El concepto de cultura en las organizaciones es central a la hora de entender la yuxtaposición de configuraciones en una misma organización, ya que las mismas conviven a su vez con una macro cultura organizacional y con sub-culturas grupales dentro de cada división, áreas, secciones, unidades, etc. La cultura es, como plantea Schein (1989),

“...un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Walter; 2001)

En este sentido, tanto a nivel macro organizacional como a nivel de las *subculturas* que se desarrollan en la misma organización, la cultura se comporta como herramienta de solución de problemas que enfrentan los grupos. Dichos problemas refieren tanto a cuestiones de relacionamiento externo como interno: la supervivencia y adaptación al entorno de la

organización<sup>7</sup>, por un lado, y la integración de todos los procesos al interior de la organización<sup>8</sup>, por otro.

La integración interna supone que las relaciones entre un grupo de individuos que trabajan juntos estén afianzadas al tiempo que se concrete efectivamente el objetivo de su labor. En ese caso, entonces, cada grupo desarrollará una subcultura dentro de la organización. Al igual que sucede con la cultura organizacional, estas subculturas también serán determinadas por los procesos de adaptación externa y de adaptación interna.

La cultura organizacional y las subculturas que puedan existir en su interior, son formas de ver en muchos casos los procesos de confianza que se desarrollan dentro de las organizaciones, y que son necesarios para la vida diaria y supervivencia de la misma. Esta confianza organizacional se basa en la existencia de *compromisos implícitos* y de *aprendizaje colectivo* construido en las situaciones de trabajo (Pucci et al. 2005).

Cabe preguntarse cómo funciona en empresas grandes la existencia en su interior de, por un lado, una cultura organizacional general y, por otro lado, distintas subculturas específicas (que pueden ser muy diferentes entre sí).

Según Mintzberg (1993) las características de las organizaciones se agrupan de manera natural conformando cada una de las configuraciones mencionadas. Cuando las distintas dimensiones no encuentran concordancia entre sí la organización no logra funcionar bien. Por esto mismo, se advierte que una organización es efectiva cuando logra coherencia entre sus distintos componentes y cada cambio en uno de sus elementos es previamente analizado según las repercusiones que genera en el resto.

Por último, debemos señalar que muchas veces las configuraciones son guiadas por estrategias de gestión y de desarrollo productivo que siguen *modas*. En general los analistas advierten sobre las posibles consecuencias que tiene el *seguir la moda* a la hora del diseño de la estructura organizacional. Recomiendan adaptarse según la realidad de la organización, más que seguir tendencias que puedan tener choques con los elementos y culturas pre-existentes. Este tipo de advertencias lleva a mirar de cerca los casos latinoamericanos y más específicamente la combinación de distintas configuraciones organizacionales y de los elementos característicos que conviven al mismo tiempo en los llamados “híbridos” organizacionales.

---

<sup>7</sup> Un entorno que es dinámico, cambiante.

<sup>8</sup> Esta integración de los procesos en definitiva está también vinculada a que mediante la misma se puedan alcanzar la supervivencia y adaptación.

Estas configuraciones descritas hasta aquí consisten abstracciones teóricas que sirven como guía para estudiar la realidad. La bibliografía sobre el tema señala la utilidad que tiene la teoría de Mintzberg a la hora de estudiar procesos de cambio organizacional e incluso híbridos estructurales, ya que nos permite partir de modelos organizacionales “tipo” para ver cómo luego se dan empíricamente, tal como nos propusimos explorar en este estudio de caso.

## **Organización y salud**

La salud en términos generales implica un estado de completo bienestar tanto físico, como mental y social. En el caso de la salud organizacional se trata del nivel de eficiencia funcional tanto a nivel macro como a nivel micro (divisiones, unidades, sectores, equipos de trabajo, etc.). Este nivel de eficiencia funcional es alcanzable sólo cuando las distintas partes que conforman la organización se encuentran en ese “estado de bienestar” propuesto según el concepto de salud. Sin embargo, la salud de una organización es más que la suma de los bienestares de sus partes.

En el caso de la salud laboral, la misma tiene tanto un componente colectivo como un componente individual. Ella se construye mediante un medio ambiente de trabajo adecuado, que incluye condiciones laborales<sup>9</sup> adecuadas, la posibilidad del desarrollo de la actividad y de plena participación en las decisiones.

La salud de los trabajadores está determinada tanto por las condiciones del trabajo y del empleo como por sus condiciones de vida, siendo sus espacios de reproducción social. Dentro del proceso de trabajo se pueden identificar tanto procesos peligrosos como procesos beneficiosos para la salud de los trabajadores (Bentancourt, 1999). Los accidentes y las enfermedades laborales son procesos finales de una larga cadena de situaciones dentro y fuera del trabajo, que emergen de la interacción entre procesos peligrosos y procesos beneficiosos<sup>10</sup>.

Pensar el vínculo entre las distintas configuraciones organizacionales que pueden existir, implica pensar cómo la cultura y subculturas existentes, las condiciones de trabajo y las condiciones de empleo que caracterizan dicha estructura pueden poner en riesgo (o beneficiar) la salud de los trabajadores que la integran. Asimismo se puede pensar el nexo entre la salud de la organización y las configuraciones organizacionales que conviven en ella. Las condiciones de trabajo fomentan las capacidades de los individuos que trabajan en la

---

<sup>9</sup> Condiciones laborales: condiciones de trabajo + condiciones de empleo.

<sup>10</sup> Cuando hablamos de “procesos” en este punto nos referimos tanto a procesos de trabajo concretos como así también a procesos sociales que se desarrollan en situación de trabajo y en términos concretos de las relaciones laborales.

organización al tiempo que atrofian otras, en definitiva “adaptan a los trabajadores” a las características de la organización (Castillo – Prieto, 1983).

El nivel de salud de los individuos pertenecientes a una organización tiene una relación de ida y vuelta con la salud de la misma organización, es decir con su eficiencia funcional. Resulta relevante considerar que la propia organización (y las condiciones de salud organizacional) promueve elementos que afectan a la salud de los individuos, generando a su vez consecuencias (*absentismo, turn over, sabotaje, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, etc.*)<sup>11</sup>, que perjudican la salud misma de la organización. No siendo menor las consecuencias que todos estos fenómenos tienen en la vida laboral y extralaboral de los individuos (Castillo – Prieto, 1983).

Cada configuración, entonces, implica distintos tipos de perjuicios / beneficios en la salud de los trabajadores e implica barreras / ventajas para el logro de la salud organizacional. Lejos de ser un enfoque desarrollado, la asociación de las configuraciones organizacionales (y sus elementos constitutivos) con la salud de los trabajadores y de la organización es un terreno aún por explorar y analizar. A continuación, veremos ciertos lineamientos que hemos tratado de elaborar en este sentido.

### **Convivencia de configuraciones: el caso analizado**

En primer lugar describiremos brevemente las características de la organización analizada. Luego señalaremos las configuraciones organizacionales que se han encontrado conviviendo dentro de esta empresa de telecomunicaciones estatal. Y consecuentemente mencionaremos algunas de las reflexiones que surgen a partir de la exploración de los efectos de dicha convivencia de configuraciones organizacionales en la salud de la organización y de los trabajadores.

Tal como mencionamos anteriormente el análisis se centra en la empresa de telecomunicaciones del Estado uruguayo, de aproximadamente 35 años de existencia autónoma<sup>12</sup>, y que a diciembre de 2007 contaba con poco más de 4000 funcionarios y aproximadamente 1500 de personal contratado bajo otros regímenes.

El rubro de la empresa tiene dos grandes dimensiones. Por un lado, es la prestadora de servicios de telefonía doméstica (urbana y rural), de telefonía pública y de otros servicios de comunicación (por ejemplo telégrafos), en los cuales ejerce una actividad prácticamente

---

<sup>11</sup> Ver Castillo – Prieto (1983) y Volkoff (1993).

<sup>12</sup> Las telecomunicaciones en Uruguay pasaron por distintas organizaciones antes de contar con una empresa específica de las mismas.

monopólica en el mercado. Por otro lado, compite con otras empresas privadas (multinacionales) en servicios de telefonía móvil y de telecomunicaciones digitales, caracterizados por ser mercados altamente competitivos y dinámicos en cuanto a cambios tecnológicos.

En términos generales, podemos considerar que la estructura de esta organización es principalmente *divisional*: se estructura en la cúspide por un Directorio, una Gerencia General y dos Sub-gerencias generales. De estas últimas se desprenden 10 Divisiones formales. Luego, cada División cuenta con Áreas, las áreas con Sectores y los sectores con Unidades. El número de Áreas, Sectores y Unidades varía según cada una de las divisiones. Además, existen algunos de estos lugares que no están aún formalizados y también varios Proyectos que pueden depender de más de una línea jerárquica.

Al igual que se ha encontrado en otras organizaciones públicas de gran tamaño y antigüedad<sup>13</sup>, estas divisiones conservan una matriz básica a su interior que puede ser descrita como del tipo de *configuración burocrática maquinal*. Esta dimensión se encuentra en todo el sistema de normalización de procesos existente que rige para toda la organización, lo que permite la articulación de todas las Unidades, Sectores, Áreas de cada División, al tiempo que administra el tamaño (y todos los recursos, sean RRMM, RRHH, etc.) de la misma.

A su vez, encontramos que esta empresa por el rubro de actividad en el que se encuentra necesita una gran cantidad de profesionales y múltiples procesos de gestión del conocimiento. Se puede encontrar en algunas de sus divisiones –Áreas, Sectores, Unidades, Proyectos- configuraciones más cercanas a la *burocracia profesional*, donde se da la normalización de habilidades (sobretudo en las relacionadas a la tecnología informática y de telecomunicaciones).

El poder a nivel de la estructura divisional se maneja en un sentido jerárquico clásico: se concentra en la cúspide y delega autoridad luego en cada cabeza divisional. Este es un elemento característico en empresas de gran tamaño y complejidad. En el caso de *las burocracias* (maquinal y profesional) ambas tienen espacios de poder propios que no están del todo formalizados en el organigrama de la empresa, pero que descansan en su especificidad funcional: en el peso de la necesidad de su soporte administrativo en el caso de la burocracia maquinal y en el peso del conocimiento experto en el caso de la burocracia profesional.

---

<sup>13</sup> Ver el artículo de Leopold – Franco – Martínez – Wittke (2004) sobre la Universidad de la República del Uruguay.

A nivel de la cultura de esta organización, se puede apreciar que pertenecer a la burocracia profesional brinda a los individuos mayor status social –por consiguiente mayor poder y reconocimiento de su labor- dentro de la empresa, en relación a la maquina (al menos desde el punto de vista de sus propias representaciones). Esto repercute a nivel de la motivación de los trabajadores insertos en tareas maquinales.

Los trabajadores que se encargan de todos los servicios de soporte entre las distintas partes *de las divisiones y entre divisiones*, son quienes dan cuenta de la existencia de tensiones entre estas configuraciones que conviven, además de ser quienes también pueden ver en mayor situación de vulnerabilidad su propia salud laboral derivada de su función *intermediadora*<sup>14</sup>.

Estos *grupos intermediadores* no sólo tienen los riesgos propios del tipo de configuración maquina (que puede ser descrito según el nivel de rigidez de la estandarización de procesos, fatiga por monotonía en lo administrativo, ritmo de trabajo acelerado en las asignaciones, etc.) sino que también se enfrentan a factores de exigencia relacionados de mediar entre distintos tipos de especialización de tareas, distintas sub-culturas, distintos tipos de conocimientos expertos (por ejemplo, un agente guardahilo urbano vs un técnico de telefonía rural), etc. Lo que se podría ver como el peso de la *sobrecarga de estímulos* (Walter, 2001) no sólo por su cantidad sino porque los estímulos responden a distintas lógicas organizacionales.

Esta misma exposición a estímulos organizacional y culturalmente distintos (y hasta a veces contradictorios) se aprecia en puestos bajo estructuras que combinan elementos de la burocracia maquina y de la profesional. Este grupo de trabajadores realizan tareas que implican un conocimiento experto en relación al resto de los trabajadores pero que al mismo tiempo están atados a lógicas administrativas burocráticas. Este es el caso, por ejemplo, del equipo de psicólogas encargadas de los procesos de optimización laboral dentro de la empresa<sup>15</sup>, cuyas tareas exigen un conocimiento experto en relación al resto de los trabajadores (aplicación de técnicas para diagnóstico de patologías clínicas, de perfil de puesto, de perfil laboral del personal, e intervenciones tanto en conflictos interpersonales como en clima laboral) pero que se insertan concomitantemente bajo a lógicas administrativas

---

<sup>14</sup> Son los cargos administrativos, operadores que asignan tareas al equipo de planta externa (que pertenecen a otra división y son una subcultura muy fuerte dentro de la empresa), trabajan en la optimización laboral de los trabajadores dentro de la empresa (trabajan en procesos de negociación interna entre trabajadores y jerarquías de distintas áreas, sectores y divisiones), etc.

<sup>15</sup> A grandes rasgos, la optimización laboral puede implicar tanto el traslado de una persona de un puesto de trabajo a otro, traslado de un lugar de trabajo a otro, intervención individual sin traslado, intervención en colectivos en situaciones de clima laboral comprometidas, entre otras cosas.

burocráticas (el proceso de traslado debe ser acompañado por una “cadena de firmas” que sigue la lógica jerárquica burocrática de circulación de expedientes) .

A lo anterior se agrega que las nuevas formas de contrato en la empresa caracterizadas por la inestabilidad del empleo y/o de los equipos de trabajo, por ejemplo, pueden ser contraproducentes a la hora de establecer mecanismos de confianza, solidaridad, etc. entre las partes que necesariamente deben estar coordinadas para trabajar (dada la estrategia organizacional planteada). Esta coordinación se da internamente en cada configuración pero al ser sobretodo una organización con una estructura divisional, esta coordinación es entre distintas divisiones, para lo cual en un mismo proceso de trabajo actúan puestos que pertenecen a divisiones diferentes (pudiendo implicar sistemas de contrato también diferentes entre sí).

La *lógica transaccional* de la empresa determina el ingreso de personal por lo general más joven en promedio (33,46 años de edad) que los funcionarios (49,80 años de edad); ingreso que ha sido en los últimos 10 años un mecanismo utilizado para “paliar” los cambios tecnológicos y la modernización de la estructura de gestión por medio de la contratación de personal calificado / profesional. Esto implica una heterogeneidad de situaciones contractuales que deriva en heterogeneidad de culturas hacia el empleo, además de la brecha en términos de conocimientos que puede haber entre unos y otros.

Existen indicadores (clásicos) en la empresa susceptibles de ser analizados bajo esta óptica. Por ejemplo, todo lo concerniente al turn over interno (de dónde y hacia dónde se dan los traslados y por qué), las consultas médicas y psicológicas, las enfermedades –el tipo y la cantidad-, los accidentes laborales, e incluso las cuestiones de clima organizacional que se van detectando en los comportamientos individuales. En los lugares donde es más frecuente encontrar estos fenómenos es donde encontramos este tipo de tareas “mediadoras” entre distintas lógicas organizacionales.

Este mismo análisis puede ser generado desde la perspectiva de cuidado de la salud de la organización en su conjunto para que sus miembros estén en situación saludable y se logre la eficiencia y supervivencia organizacional. En los lugares donde se da más frecuentemente el ausentismo por enfermedad, la dificultad de cubrir vacantes, etc. es donde la situación de la posición mediadora genera círculos viciosos: los lugares que más sufren su falta de personal son los lugares en los cuales el trabajo se sobrecarga más en el resto para poder alcanzar la



eficiencia funcional de la organización más allá de las situaciones concretas que se viven<sup>16</sup>. A largo plazo, en estos lugares es donde se desarrollan mayor cantidad de conflictos interpersonales. Estos conflictos junto con la proporción elevada de falta de trabajadores deriva (según lo observado) en “afecciones” a la salud de la organización.

De esta forma vemos – grosso modo- algunos ejemplos de cómo la situación de convivencia de configuraciones organizacionales genera consecuencias en la salud de muchos trabajadores (siendo clave la exposición a los *niveles de convivencia* según el tipo de tareas que desarrolla) y en el largo plazo afecta también la salud de la organización, en el caso específico analizado aquí.

La sobrecarga y/o exposición a estímulos contrapuestos de algunos trabajadores, sobre todo de quienes realizan tareas que se conectan entre las distintas divisiones, perjudica la salud de los mismos (sea a nivel de la satisfacción con su trabajo, a nivel emocional y/o físico). De igual modo, y derivado de lo anterior, los vacíos de personal que se establecen en algunos sectores -producidos por las afectaciones que sufren los trabajadores de allí- perjudican la salud del colectivo de esa misma área/ sección<sup>17</sup>, fomenta conflictos interpersonales, y afectan en definitiva no sólo la eficiencia de la empresa sino también la salud del colectivo organizacional.

Estas cuestiones planteadas, en el caso analizado aquí son procesos que se van “arrastrando” de hace tiempo, y que no parecen verse beneficiados por las nuevas modalidades de gestión y los avances tecnológicos de la empresa, sino que todo lo contrario. La salud de la organización vista como un todo se ve afectada por la cantidad de sub-procesos perjudiciales al interior de la misma, y por la heterogeneidad de sub-culturas y situaciones (en materia de contratos, status, edad, capacitación, etc.) al interior de la misma, que en gran medida son explicados por la convivencia de estructuras y estrategias de la organización.

---

<sup>16</sup> Donde el Healthy worker effect (Volkoff, 1993) opera negativamente a la hora de detectar las causas de la elevada proporción de trabajadores que desarrolla algún tipo de patología y/o enfermedad, asignándosele el desgaste a características individuales de cada trabajador.

<sup>17</sup> Insertos incluso en algunos casos en una flexibilidad funcional forzosa –no recompensada ni preparada- que permita seguir sacando adelante en el día a día la actividad de su sector.

## Bibliografía

Castillo, J. J.- Prieto, C. (1983) *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de las condiciones de trabajo*. C.I.S., Madrid.

Crozier, M. – Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema*. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México D.F.

De la Garza Toledo, E. (2000) *Las teorías sobre la reestructuración productiva y América latina*. En: Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Enrique de la Garza Toledo (coord..) Fondo de Cultura Económica, México.

De la Garza Toledo, E. (2000) *La flexibilidad del trabajo en américa latina* . En: Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Enrique de la Garza Toledo (coord..) Fondo de Cultura Económica, México.

Giddens, A. (1992) *La transformación de la intimidad*. Ediciones Cátedra, Madrid.

Guelaud, F. – Beauchesne, M. – Gautrat, J. – Roustang, G. (1981) *Para un análisis de las condiciones del trabajo obrero en la empresa*. Investigación del Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo del C.N.R.S. Aix-en Provence (Francia). Co-edición: INET, México – INDA, Perú. Traducción: CEIL, Argentina.

Ibarra Colado, E. (2000) *Teoría de la Organización, mapa conceptual de un territorio en disputa*. En: De la Garza, E. (Coord.) TRATADO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. FCE, México.

Leopold, L. - Franco, S.- Martinez, B.- Wittke, T. (2004) *Una introducción al estudio de la organización y cultura en la udelar a partir de la percepción de los funcionarios no docentes*. En: Psicología y Organización del Trabajo V. Editorial Narciso - Psicolibros, Montevideo

Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de los sistemas* Editorial Anthropos. México, 1996

Luhmann, Niklas. *Organización y decisión. autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Anthropos. México, 1997

Mayntz, R. (1967) *Sociología de la organización*. Alianza Editorial, Madrid.

Mintzberg, H. (1993) *El proceso estratégico*. Prentice hall hispanoamericana S.A., México.

Mintzberg, H. (2002) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía, Barcelona.

Novick, M. (2003) “*La transformación de la Organización del Trabajo*”. En: De la Garza, E. (Coord.) TRATADO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. FCE, México.

Pucci, Francisco. (2004) *Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*. CINTERFOR OIT, Montevideo.

Pucci, F. – Levin, R. – Trajtenberd, N. – Bianchi, C. (2006) *La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya*. S/D, Montevideo.

Rodríguez, J. (1987) *Salud y sociedad. análisis sociológico de la estructura y la dinámica del sector sanitario español*. Editorial Tecnos. Madrid.

Sennett R. (2000) *La corrosión del carácter*. Anagrama, Barcelona.

Supervielle, M. - Quiñones, M. (1999) *La instalación de la flexibilidad en el Uruguay*. DT No 45 Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Udelar, Montevideo.

Volkoff, S. (1993) *Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo*. Asociación Trabajo y Sociedad. Buenos Aires.

Walter, J. (2001) *Guía de análisis organizacional*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

\_\_\_\_\_.(s/d) *La organización transaccional*. En: Revista Einokos N°18. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

### **Documentos electrónicos**

(s/d) HENRY MINTZBERG – *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES* [En línea]  
[http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas\\_web/06\\_materiales/mintzberg\\_analisis.PDF](http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/06_materiales/mintzberg_analisis.PDF)

Pucci, F. – Levin, R. – Trajtenberd, N. – Bianchi, C. (2005) *CONFIANZA, INSTITUCIONES Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*. El Uruguay desde la sociología IV – Depto. de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales – Udelar, Montevideo. [En línea]  
<http://www.rau.edu.uy/fcs/soc/Publicaciones/Libros/Archivos/LAS%20BRUJAS%2006/LasBrujas4-Pucci.pdf>

(s/d) *DISEÑO ORGANIZACIONAL*. [En línea]  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionaMintzberg.pdf>

(s/d) *LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*. [En línea]  
[http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg\\_20060706081603.pdf](http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20060706081603.pdf)

Tomasina, F. (2008) *La salud ocupacional. Una visión crítica de la misma*. [En línea]  
[http://www.dso.fmed.edu.uy/archivos\\_saludocup/Contenido/Material/archivos/Salud%20de%20los%20Trabajadores.PDF](http://www.dso.fmed.edu.uy/archivos_saludocup/Contenido/Material/archivos/Salud%20de%20los%20Trabajadores.PDF)

**Organiza:**  
**Comisión de Investigación Científica**



**Apoya:**

