



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

INSTITUTO DE INFORMACIÓN

Plan 2012

Licenciatura en Archivología

Trabajo Final de Grado

Análisis teórico-práctico de la Cultura organizacional del Archivo Nacional del INAU

Estudiante

Lucio Beltramelli | CI.: 5.001.073-0

Tutora

Profa. Lourdes Díaz

Montevideo, 2023



1. Introducción	3
2. Objetivo general	4
3. Objetivos específicos	4
4. Metodología	4
5. Preguntas de investigación	5
6. Marco teórico	6
6.1 Enfoque teórico de Taylor	6
6.1.1 Los Cuatro Principios de la Administración Científica	7
6.2 Enfoque teórico del Aprendizaje organizacional	8
6.2.1 Riesgo Estratégico	9
6.2.2 Estrategia emergente	9
6.3 Cultura organizacional	10
6.3.1 Características de la cultura organizacional	12
6.3.2 Funciones de la cultura organizacional	13
6.3.4 La Socialización	14
6.3.5 Modelo OCAI (Instrucciones para el Diagnóstico de la cultura organizacional)	16
6.4 Instituto Nacional del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU)	21
6.4.1 Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU)	22
7. Análisis	27
7.1 Cultura organizacional del INAU (Archivo Nacional de Historias de Vida)	27
7.1.1 Características	27
7.1.2 Funciones	39
7.1.4 Proceso de Socialización	45
7.1.5 Aplicación del Modelo OCAI	47
7.2 Síntesis y aplicación de la teoría de Taylor y el Enfoque del Aprendizaje.	58
7.2.1 Enfoque de Taylor	58
7.2.3 Enfoque del Aprendizaje	61
7.2.3 Síntesis	64
8. Conclusiones	66
9. Referencias bibliográficas	74

Agradecimientos

Agradezco a mi estimada tutora, la docente Lourdes Díaz, a toda mi familia y sobre todo a mi padre (Federico Beltramelli), mi madre (Donatella Sappino), a mi querida compañera (Daiana Rosa) y a mis abuelos (María Montero) y (Wilson Beltramelli).

A todos ellos y muchos más que me acompañaron en este proceso y siempre confiaron en mis capacidades y me motivan a seguir evolucionando.

1. Introducción

El trabajo final de grado tiene como finalidad estudiar, analizar y describir la cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vidas (INAU) y el desarrollo de recomendaciones para el mejor funcionamiento del mismo.

Mediante la utilización de la teoría de Taylor, el enfoque de la escuela de aprendizaje y la caracterización de la cultura organizacional del archivo utilizando el modelo OCAI de Cameron y Quinn, se desarrolla la aplicación teórico-práctica de las teorías de la administración para la generación de recomendaciones que posibiliten la mejor economía y eficiencia en el Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU).

Para esto se analizan las características, aspectos, funciones y proceso de socialización de la cultura organizacional del archivo. Se utiliza el modelo OCAI, en el que mediante entrevistas al personal del archivo: personal de estiba y limpieza, funcionarios administrativos, archivóloga y director del Archivo Nacional de Historias de Vida del (INAU), se apunta a descubrir distintas visiones y expectativas de la cultura organizacional del archivo.

El interés por estudiar este tema nació de la oportunidad de una beca laboral en el Archivo Nacional de Historias de vida del (INAU). Y por otro lado el descubrimiento de los procesos de trabajo en el Archivo Nacional de Historias del Vida (INAU).

La estructura del trabajo presenta, los objetivos (generales y específicos), las preguntas de investigación, el marco teórico en el cual se detalla: el modelo OCAI, la cultura organizacional, la teoría de Taylor y el enfoque del aprendizaje. A posteriori se realiza el análisis de las temáticas explicitadas en el marco teórico, así como los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, utilizando el modelo OCAI. Una vez desarrollado el análisis, se confeccionan las conclusiones producto del análisis del trabajo final de grado.

2. Objetivo general

Estudiar, analizar y describir la cultura organizacional del Archivo de Historias de Vida (INAU) y proponer recomendaciones para el mejor funcionamiento del mismo.

3. Objetivos específicos

- 1) Investigar las características y aspectos de la cultura organizacional presentes en el archivo mencionado.
- 2) Poner en diálogo el enfoque de Taylor y el enfoque teórico del aprendizaje organizacional.
- 3) Sistematización del corpus teórico con lo relevado en el archivo, para la generación de recomendaciones teóricas.

4. Metodología

El enfoque metodológico es cualitativo. Este enfoque está orientado hacia la exploración, descripción y el entendimiento de manera general de los objetivos propuestos, en el cual los datos se originan poco a poco y en el que se realiza el análisis de textos, descripción y desarrollo de las temáticas a estudiar (Hernández Sampieri, 2010).

Las herramientas metodológicas utilizadas fueron la búsqueda y relevamiento de información en sitios web institucionales, entrevistas a funcionarias y funcionarios del Archivo Nacional de Historias de Vida del INAU y aplicación de un instrumento de recolección de datos.

Las preguntas realizadas a los funcionarios surgen del modelo OCAI. Se aplicó a nueve personas: tres funcionarios de estiba, tres funcionarios administrativos, una técnica archivóloga, una funcionaria de limpieza y el director. Desde el punto de vista generacional, siguiendo la escala planteada por Robbins (2010), están representadas las generaciones baby boomers, X y millennials. En términos generales, el equipo de trabajo cuenta con formación básica y media a excepción de dos personas con formación técnica y terciaria.

Con la aplicación del modelo OCAI se apunta a conocer las perspectivas de la cultura organizacional del archivo desde la mirada de sus funcionarios, así como también el ideal de cultura organizacional que imaginan los trabajadores del mismo.

El aporte de mi experiencia personal en el desarrollo de la pasantía en el Archivo Nacional de Historias de vida, es utilizada para la aplicación de los conocimientos teóricos aportados en el transcurso de mi carrera de grado.

El análisis de los conocimientos teóricos con la realidad del archivo, permite poner en diálogo las tensiones y desafíos del campo archivístico y sus aplicaciones teórico-prácticas.

5. Preguntas de investigación

Las preguntas que este trabajo busca responder son:

- 1) ¿Cuáles son las características predominantes de la cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vida del INAU?
- 2) ¿Qué aplicación teórica posee la Escuela del aprendizaje y el Modelo de Taylor en el Archivo Nacional de Historias de Vida del INAU?

- 3) Identificadas las características predominantes de la cultura organizacional del Archivo del INAU, ¿es posible introducir cambios o mejoras en la gestión de la unidad de información?

6. Marco teórico

La teoría de Taylor es un enfoque que aporta a la realidad de los archivos puesto que esta le imparte un marco normalizador y normativo. El sustento teórico de la teoría de Taylor es la optimización de la producción y su eficiencia mediante el establecimiento de premisas claras e inamovibles.

Por otro lado el “Enfoque de la Escuela del Aprendizaje”, una teoría antinómica en comparación con la de Taylor, representa la flexibilidad y adaptabilidad en su máxima expresión. La misma no trata de imponer máximas absolutas al estado natural de las cosas, sino que busca producir, mediante procesos de discusión, entre distintos niveles jerárquicos de la institución, estrategias proyectadas a la solución de problemas.

6.1 Enfoque teórico de Taylor

La teoría de la Administración científica del trabajo es producto de una época de profunda transformación socio-económica y cultural, en el cual se produce un fenómeno de aceleración de la industrialización, que tiene como origen la “Primera Revolución Industrial”.

Puede decirse, que en el actual estado de la industria, que envuelve una revolución mental completa, tanto por parte de la dirección como de los trabajadores, es un cambio completo de actitud de ambas partes respecto a sus obligaciones respectivas y hacia sus oponentes esto es lo que constituye la Administración científica (Taylor, s.f, p.86).

Esta cita refleja hacia dónde apunta la Administración científica del trabajo, la misma no se centra únicamente en la mejora de la producción, sino que busca la transformación de la mentalidad de los directivos y operarios de las fábricas. La transformación no es aplicada únicamente a la línea de montaje y las herramientas utilizadas, sino que de forma integral, en la “cultura organizacional” de las fábricas.



Historia de Ford, ca.1940. Disponible en:
<https://www.galovers.com/2017/02/taylorismo.html>

En este contexto particular Taylor desarrolló mediante el análisis y estudio de los tiempos y procesos de trabajo de las industrias, lograr la optimización y reducción del tiempo de producción, mediante la construcción de sus “Cuatro Principios de la Administración Científica”.

6.1.1 Los Cuatro Principios de la Administración Científica

1) La primera de las cuatro refiere a que la dirección a cargo reúna gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los artesanos que trabajan en los oficios y a posteriori clasificarlos, tabularlos y en la mayor parte de los casos reducirlo a leyes y reglas elaborando en muchos casos fórmulas matemáticas. Que al aplicarse con la cooperación de la administración al trabajo de los obreros conducirá a un aumento enorme de la producción de los trabajadores (Taylor, s.f).

2) El segundo se refiere a la selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. Después de estudiar al obrero y de conocer sus posibilidades, procedemos, como un amigo respecto a otro a tratar de hacer progresar a todo trabajador a nuestro cargo a descubrir sus mejores facultades y adiestrarle para realizar una clase de trabajo más elevado, más interesante y más provechoso que él que realizaba en el pasado. (Taylor, s.f).

3) La tercera obligación es la de acostumbrar al trabajador científicamente escogido, a la ciencia, persuadirlo de ello. A menos que alguien concilie la ciencia y el trabajador, éste volverá a caer fatalmente en los viejos mismos medios y no pondrá en práctica el mejor método científico. (Taylor, s.f)

4) El cuarto principio es una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores, en dos secciones, una de las cuales pasa a la administración. Una masa inmensa de nuevas obligaciones que antes correspondía a los obreros, pertenecen ahora a la dirección. Y es este traspaso de obligaciones que nunca antes soñaban asumir los hombres del lado administrativo, y que exige cooperación entre la dirección y los trabajadores (Taylor, s.f).

6.2 Enfoque teórico del Aprendizaje organizacional

El enfoque del aprendizaje organizacional comparado con el de Taylor es opuesto a la propuesta lineal y positivista del mismo, este enfoque presenta una teoría de la administración de tipo “red” construida de forma integrada, en el cual la unidades operativas y directivas de la institución retroalimentan posibles estrategias ante la aparición de distintas problemáticas.

6.2.1 Riesgo Estratégico

El “Riesgo Estratégico” ocurre en que las iniciativas estratégicas se desarrollan en lo profundo de la jerarquía y luego son defendidas o reciben ímpetu por parte de managers de nivel intermedio que buscan la autorización de los ejecutivos superiores (Mintzberg et al, 1999).

Estas iniciativas estratégicas son soluciones o ideas producto de la labor diaria de los funcionarios o operarios de la institución, en el cual se desarrollan distintas formas de enfrentar las problemáticas, que se presentan a nivel operacional en la institución.

Estas soluciones recurren a tomar un riesgo estratégico que escapa al común proceder de la empresa o institución, sin embargo puede otorgar la solución de una problemática o varias, que aquejan a los directivos de la misma.

6.2.2 Estrategia emergente

La “Estrategia emergente” abre la puerta al aprendizaje estratégico, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar. Puede tomarse una sola medida, recibirse el feedback, y el proceso continuará hasta que la organización converja en el patrón que se convierte en su estrategia. La “Estrategia emergente” puede provenir de las actividades de un líder individual o de un pequeño equipo ejecutivo (Mintzberg et al, 1999).



Aprendizaje visual con visual thinking, s.f. Disponible en:
<https://emowe.com/aprendizaje-visual-thinking/>

La “Estrategia emergente” es producto del proceso de aprendizaje que una organización puede generar, en el cual mediante la intercomunicación de la unidades operativas de la organización y la directiva se pueden desarrollar soluciones novedosas a las problemáticas diarias.

Es importante aclarar que tanto el concepto de “Riesgo estratégico” como también el de “Estrategia emergente” no se encuentran disociados, sino que son parte integral del “Enfoque del aprendizaje organizacional”. En el cual no puede originarse la “Estrategia emergente” sin el correspondiente “Riesgo estratégico”, que la institución aprenderá mediante el desarrollo de la “Estrategia emergente”.

6.3 Cultura organizacional

La “cultura organizacional” busca comprender la organización de una manera general y, a la vez, específica. La misma es una herramienta de utilidad para el análisis de las instituciones, desde las características o valores compartidos y de la manera en el cual se organiza el trabajo dentro de la organización.



7 razones por qué es importante la cultura organizacional, 2023. Disponible en: <https://blog.vantagecircle.com/es/cultura-organizacional/>

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins y Judge, 2009).

Es de denotar que Robbins y Judge (2009) consideran el concepto de “cultura organizacional”, como categoría de tipo descriptiva, puesto que la misma tiene que ver con la manera en la que los empleados/trabajadores/funcionarios/profesionales perciben las características de la cultura de una organización, no en el hecho de si les gusta o están de acuerdo con ellas.

El mismo tiene que ver con la forma en la que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Ya que aunque estos dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que reconocer que el término cultura organizacional es de tipo descriptivo, mientras que el de satisfacción del trabajo es evaluativo. (Robbins y Judge, 2009)

Esta herramienta desde el análisis de la cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vida y la comprensión de sus características, permite una reflexión analítica y crítica, utilizando los conceptos volcados en los enfoques de la “Teoría de Taylor” y la del la “Escuela del Aprendizaje”.

6.3.1 Características de la cultura organizacional

Existen según Robbins y Judger (2009) 7 características de la cultura organizacional:

1) Innovación y aceptación del riesgo

Implica el grado en el que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2) Atención al detalle

Grado en que se espera que los distintos empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3) Orientación a los resultados

Grado en el que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4) Orientación a la gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5) Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6) Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7) Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

6.3.2 Funciones de la cultura organizacional

Existen según Robbins y Judger (2009) 6 funciones de la cultura organizacional:

- 1) Define fronteras o límites, es decir crea diferencias entre una organización y las demás.
- 2) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- 3) Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- 4) Mejora la estabilidad del sistema social.
- 5) La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar las actitudes y comportamiento de los empleados. “La cultura define las reglas del juego”.

6.3.4 La Socialización



Socialización de los alumnos, s.f. Disponible en:

www.freepik.es/vector-premium/socializacion-alumnos-concepto-abstracto-ilustracion-vectorial_33218395.htm

La socialización es una etapa crucial para la adaptación de los nuevos empleados, en esta etapa se ven impregnados por la cultura organizacional de la institución, lo cual provoca en cada individuo, la adaptación al ambiente o el rechazo.

Este grado de adaptación producto de la socialización, puede ser satisfactorio, sí la socialización se adapta al empleado de forma exitosa, ahora sí en el proceso, el empleado no es socializado correctamente o es rechazado, esto producirá la pérdida del empleado.

“Los trabajadores que no aprendan los comportamientos esenciales o de pivote, se arriesgan a ser etiquetados como “inconformes” o “rebeldes”, lo que con frecuencia lleva a la expulsión (Robbins y Judger, 2009, p.561).”

Esta etapa de socialización, es un proceso no consciente para el empleado, puesto que el mismo puede no darse cuenta que está siendo socializado. Este proceso, que se realiza desde la entrada del empleado a la institución, se desarrolla desde la alta dirección, hasta los operarios o funcionarios de menor jerarquía.

El proceso en condiciones ideales, sería más provechoso que fuera desarrollado por todos los funcionarios con el empleado, para que el mismo pueda conocer el grado de adaptación a la organización.

Para que el proceso de socialización sea exitoso, debe existir una voluntad del empleado de ser lo más flexible posible, puesto que esto otorgará que el empleado se amolde de forma más sencilla a la organización. Entender a la organización no de una manera juzgadora sino que comprenda y aporte desde sus vivencias como individuo.

Es necesario entender que nuestro rol, muchas veces, no es el de los directivos, sino que es el de desarrollar una función operativa específica, por el cual estas divisiones se deben respetar, sin por supuesto dejar de sugerir o aconsejar mejoras a la organización, pero siempre buscando el diálogo y no la imposición.

6.3.5 Modelo OCAI (Instrucciones para el Diagnóstico de la cultura organizacional)



Entrevista de Trabajo, s.f. Disponible en:
<https://www.jobatus.mx/noticias/que-significa-hacer-un-dibujo-en-una-entrevista-de-trabajo>

El propósito del Modelo OCAI, sigla en inglés de Organizational Culture Assessment Instrument, propuesto por Kim Cameron y Robert Quinn, plantea el análisis de seis dimensiones de la cultura organizacional. En este modelo cada organización ofrecerá una respuesta distinta a la de otra. Este instrumento es muy útil para identificar las formas y valores predominantes en la organización, determinar esas formas y proyectar una posible transformación de la cultura organizacional (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

El modelo OCAI, consiste en seis ítemes, en el cual se relevan distintas preguntas referentes a la cultura organizacional de la institución estudiada. A través del formulario, se puede describir en qué estado se encuentra la cultura organizacional en la actualidad y cómo se aspira a que fuera la misma.

En el cual se establece un puntaje máximo de 100 por cada dimensión y uno debe disponer un cierto puntaje para cada uno de las preguntas de cada ítem y que su sumatoria siempre sea igual a 100 puntos. Esto se repite en cada ítem de las seis dimensiones (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

Figure 2.1 The Organizational Culture Assessment Instrument–Current Profile

<i>1. Dominant Characteristics</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total	100	100

El primer ítem son las características dominantes de la organización.

En donde se realizan consultas referente a aspectos generales de la organización y sus características, por ejemplo si la organización es dinámica, o orientada en resultados o si la institución posee una cultura organizacional rígida y estructurada (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

<i>2. Organizational Leadership</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total	100	100

El segundo ítem es el liderazgo organizacional, en el cual se realizan consultas destinadas a conocer el grado y forma de liderazgo de la cultura organizacional, en el cual conocer si el liderazgo es innovador e impulsa la toma de riesgos o por el contrario rechaza la toma de riesgos innecesarios (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

<i>3. Management of Employees</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total		100	100

El tercer ítem trata sobre la gestión de los empleados y el estilo de gestión utilizado (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

<i>4. Organization Glue</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total		100	100

El “Apego organizacional”, en el que se consulta el grado de cohesión que una organización presenta desde cada una de sus unidades operativas y directivas, el grado de compromiso y apego hacía los fines y cometidos de la organización (Cameron, K.S y Quinn, R.E, 2006).

<i>5. Strategic Emphases</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total	100	100

El énfasis estratégico se centra en conocer el foco o estrategia de la cultura organizacional y hacia qué dirección y sentido apunta la misma.

<i>6. Criteria of Success</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total	100	100

El criterio de éxito de la organización, en el cual se intenta conocer la definición del mismo y el grado con el cual pretenden lograr este objetivo máximo.

“Now” Scores	“Preferred” Scores
<input type="text"/> 1A	<input type="text"/> 1A
<input type="text"/> 2A	<input type="text"/> 2A
<input type="text"/> 3A	<input type="text"/> 3A
<input type="text"/> 4A	<input type="text"/> 4A
<input type="text"/> 5A	<input type="text"/> 5A
<input type="text"/> 6A	<input type="text"/> 6A
<input type="text"/> Sum (total of A Responses)	<input type="text"/> Sum (total of A Responses)
<input type="text"/> Average (sum divided by 6)	<input type="text"/> Average (sum divided by 6)
<input type="text"/> 1B	<input type="text"/> 1B
<input type="text"/> 2B	<input type="text"/> 2B
<input type="text"/> 3B	<input type="text"/> 3B
<input type="text"/> 4B	<input type="text"/> 4B
<input type="text"/> 5B	<input type="text"/> 5B
<input type="text"/> 6B	<input type="text"/> 6B
<input type="text"/> Sum (total of B Responses)	<input type="text"/> Sum (total of B Responses)
<input type="text"/> Average (sum divided by 6)	<input type="text"/> Average (sum divided by 6)
<input type="text"/> 1C	<input type="text"/> 1C
<input type="text"/> 2C	<input type="text"/> 2C
<input type="text"/> 3C	<input type="text"/> 3C
<input type="text"/> 4C	<input type="text"/> 4C
<input type="text"/> 5C	<input type="text"/> 5C
<input type="text"/> 6C	<input type="text"/> 6C
<input type="text"/> Sum (total of C Responses)	<input type="text"/> Sum (total of C Responses)
<input type="text"/> Average (sum divided by 6)	<input type="text"/> Average (sum divided by 6)
<input type="text"/> 1D	<input type="text"/> 1D
<input type="text"/> 2D	<input type="text"/> 2D
<input type="text"/> 3D	<input type="text"/> 3D
<input type="text"/> 4D	<input type="text"/> 4D
<input type="text"/> 5D	<input type="text"/> 5D
<input type="text"/> 6D	<input type="text"/> 6D
<input type="text"/> Sum (total of D Responses)	<input type="text"/> Sum (total of D Responses)
<input type="text"/> Average (sum divided by 6)	<input type="text"/> Average (sum divided by 6)

Por último, se encuentra el procesamiento de los resultados obtenidos mediante la respuesta de los empleados. Se realiza una sumatoria de todos los puntajes y se calcula un promedio. Esto permite conocer la percepción de la cultura organizacional de los empleados, enfrentando las expectativas de los mismos con la realidad.

En lo que respecta al desarrollo del análisis de la cultura organizacional de la institución que se profundizará, el modelo OCAI es una interesante herramienta para describir la cultura organizacional.

6.4 Instituto Nacional del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU)



Logo del INAU, s.f. Disponible en: <https://www.inau.gub.uy/>

La atención a la niñez y a la adolescencia comenzó en Uruguay a principios del siglo XX. En 1934 a partir de la aprobación del Código del niño de la ONU, es creado el Consejo del Niño, entidad que se encargaría de todo lo relativo a la vida y el bienestar de los menores de edad en el país. Con la promulgación del Código del niño los mismos pasan a ser sujetos de plenos derechos (Info institucional (INAU), 2019).

En el año 1989, debido al debate generado en la Convención de los Derechos del Niño es creado el Instituto Nacional del Menor (INAME), sustituyendo al antiguo Consejo del Niño. Con la aprobación del Código de la niñez y la Adolescencia en el año 2005, cambia la concepción jurídica con respecto a la infancia y el INAME pasa a denominarse Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (Info institucional (INAU), 2019).

La misión del INAU es garantizar el ejercicio efectivo de la ciudadanía de todos los niñas y niños y adolescentes del Uruguay, como corresponde a su calidad de sujeto de pleno derecho (Institucional - Misión y Visión, 2021).

El INAU es el organismo rector en materia de políticas públicas destinadas a promover, proteger o restituir los derechos de niños, niñas y adolescentes, articulados en un Sistema Nacional de Infancia en el marco de la Doctrina de la Protección Integral (Institucional - Misión y Visión, 2021).

6.4.1 Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU)

La documentación que se encuentra en este archivo nacional, corresponde a las historias de vida de los niños y adolescentes, que han estado bajo la protección del instituto. En lo relativo al período de la última dictadura cívico-militar, desde los años 1973 a 1985 existe documentación de niñas, niños y adolescentes en el lugar (Scantamburlo Verdún, s.f).

Se distingue que el actual director del Archivo Nacional de Historia de Vida (Maestro. Fernando Scantamburlo Verdún), establece un período distinto al usual, con respecto al periodo de desarrollo de la última dictadura militar en el Uruguay, el cual el mismo establece desde la toma de posesión del presidente Jorge Pacheco Areco, hasta el período de finalización de la dictadura militar, es decir desde 1968 al 1985.

La distinción entre niños y niñas se encuentra delimitada, debido a que los niños eran internados o ubicados en internados o establecimientos distintos al de los niños, ya que los niños y las niñas no se establecen nunca en los mismos lugares.

El archivo se organiza en cinco conjuntos documentales:

- 1) Mayoría: los de mayoría son los que han conseguido la mayoría de edad. Se identifica con la sigla M.
- 2) Sujeto de derecho: aquí se encuentran las personas en estado activo en la institución. Se identifica con la sigla S/D
- 3) No activo: los que ya han egresado del INAU se encuentran en esta parte. Se identifica con la sigla N/A.
- 4) Histórico: aquí se encuentran la documentación de las personas de mayor edad. Se identifica con la sigla R.C (Registro central).
- 5) D.A.T: por último este conjunto posee documentación más antigua aún que el Histórico. Su carácter es reducido debido a su antigüedad.

La documentación que contienen las historias de vida pueden contener correspondencia familiar y amorosa, informes psicológicos-psicotécnicos, exámenes clínicos, entre otros. Todo esto referente al niño o niña que fue parte en su momento en el INAU. Por lo general la documentación contiene información de las actuaciones administrativas del niño en el Instituto.

El archivo no cuenta con cuadro de clasificación o signatura topográfica, pero sí cuenta con distintos inventarios.

Se encuentran las planillas en papel, el cual cuenta con la planilla en donde indicamos a donde se guarda la documentación y por otro lado existe el listado documentación solicitada, en las dos planillas se indica el día en el cual se guarda o solicita la misma.

En el archivo existe un fichero físico. Este fichero se encuentra dividido en dos secciones. En una sección está la documentación de “diagnóstico”, la que incluye la documentación de no activo y de mayoría.

La otra sección contiene la documentación histórica en donde hay documentación de tipo D.A.T (División Adolescencia y Trabajo) la cual es de las más antiguas de todas.

Respecto a las planillas digitales creadas en el programa excel, se utilizan tres:

- 1) Planilla de no activo: en esta se encuentra la documentación de no activo, el cual cuenta con estos campos: nombre completo del niña/niño/adolescente menor, fecha de nacimiento, nombre de los dos padres y su fecha de unificación si así lo hubiera y o observaciones.

Al momento de realizar las unificaciones se pinta de naranja el número a unificar físicamente y después se escribe en observaciones el número con el cual fue unificado.

- 2) Planilla de unificaciones: la planilla de unificaciones contiene los siguientes campos: el número unificado, el número unificador y la fecha en donde se realiza esta unificación y por último el nombre del menor titular de la historia.

Una vez ingresada la unificación en la planilla de SIPI (Sistema Información para la Infancia) o de no activo se ingresan siempre los datos en esta planillas a manera de control.

- 3) Planilla de unificaciones SIPI: estas unificaciones fueron realizadas desde el sistema para la protección de la infancia (SIPI) por el cual se cuenta con una planilla separada al de las unificaciones realizadas con anterioridad a la creación del sistema.

Los campos son: nombre completo del niña/niño/ adolescente, fecha de nacimiento, nombre de los padres, fecha de unificación digital, fecha de unificación física (cuando se produce físicamente la unificación en el archivo) y por último las observaciones si las hubiera.

Al momento de realizar la unificación se debe pintar de violeta el número a unificar y después indicar la fecha del día en el cual se realizó la unificación física.

Los inventarios se encuentran en planillas excel y contiene los datos biográficos básicos: nombre, fecha de nacimiento, nombre del padre, nombre de la madre (si se poseen). Estos inventarios contienen además la fecha de unificación en aquellos casos en el que se haya realizado unificación en esa historia de vida.

Las unificaciones se realizan debido a que el INAU en su recorrido institucional, ha contado con distintos sistemas para registrar la información de las historias de vida que posee. El primer instrumento era un sistema de ficheros manual. A partir de la década del 90 del siglo XX se implementa el sistema SIPI (Sistema informático para la protección de la infancia).

El SIPI cuenta con dos versiones la antigua y la nueva, la primera se comenzó a utilizar a principios de los 90s y se dejó de utilizar a fines de los 2000s.

La segunda versión comenzó a utilizarse a fines de los 2000s debido a la necesidad de contar con un software, que brindara más y mejores prestaciones a la institución y de la incorporación del internet como motor de esta transformación tecnológica.

Este hecho generó que parte de la documentación creada en el SIPI antiguo, nunca se unificara con la documentación creada en el SIPI nuevo, lo cual produjo que existan números distintos de las historias de vida de las niñas/niños/adolescentes de la institución.

Este problema repercute en los cuatro conjuntos documentales, puesto que algunas de las historias de vida quedaron separadas entre sí.

Entre las repercusiones más visibles, la unificación documental de las historias de vida insume muchas horas de trabajo.

El fondo documental del archivo de niñas, niños y adolescentes que comprende el período 1934-1960, está en el Archivo General de la Nación. Las historias de vida ingresadas a partir de 1960 hasta la actualidad, están en el archivo del INAU propiamente dicho.

La documentación ingresa mediante transferencia o cesión, en custodia de instituciones públicas o privadas que se dedican al cuidado y protección de niñas, niños y adolescentes (Scantamburlo Verdún, s.f)

Las personas interesadas en conocer su documentación, pueden comprobar si estuvieron bajo la protección institucional y en qué período lo fueron (Scantamburlo Verdún, s.f).

7. Análisis

7.1 Cultura organizacional del INAU (Archivo Nacional de Historias de Vida)

7.1.1 Características



7 características de la cultura organizacional, s.f

1. Innovación y aceptación del riesgo

El Archivo posee un innovación de tipo “adaptativa” en el cual según se detecten las problemáticas, se idean distintas estrategias para el desarrollo de herramientas que mejoren la eficiencia de la producción.

La aparición de problemáticas concretas en la labor diaria, generan la innovación en el desarrollo de ficheros o planillas de control, así como etiquetas identificatorias de la documentación trabajada.

Esto provocó que desde mi llegada como becario, se idearan distintas herramientas que eviten la aparición de nuevas problemáticas.

El archivo posee un factor democratizador, este factor produce que el acceso a la información, para los usuarios internos y externos se encuentre democratizado, en el cual no se realiza ningún tipo de distinción al momento de acceder a la documentación.

Este es un diferencial que no se encuentra en otros archivos, en donde la documentación no siempre puede ser accedida por todo el personal de la institución o todos los usuarios externos. Puesto que en otros archivos existe documentación en carácter de reservada o confidencial, que solo puede ser accedida por ciertas personas que posean el derecho de acceso.

Tomando como referencia la Ley de acceso a la información pública, la Ley N° 18.381, establece que el derecho a la información pública es un derecho de todas las personas, sin discriminación por razón de nacionalidad o carácter del solicitante y que el mismo se ejerce sin necesidad de justificar las razones por las que se solicita la información (Ley N° 18.381, 2008).

Esta ley se encuentra íntimamente vinculada con la Ley N° 18.331 la cual es la ley de protección de datos personales, la que establece:

“El derecho a la protección de datos personales es inherente a las persona humana, por lo que está comprendido en el artículo 72 de la Constitución de la República” (Ley N° 18.331, 2008).

La protección de la privacidad está garantizada, en el hecho que su información nunca será divulgada o accedida por usuarios que no sean la persona titular de la información. Los únicos que pueden acceder a la documentación son los funcionarios del archivo, así como la persona titular de la misma, ninguna otra persona puede acceder a ella.

Por otro lado considero, que la aceptación del riesgo es algo fomentado en el archivo, puesto que al comienzo del desarrollo de mis tareas como becario, no se me prohibió en ningún momento el acceso a la documentación trabajada o el acceso a las planillas e inventarios digitales.

En este sentido el personal del archivo y la dirección, entendieron que debido a que me encontraba como becario aprendiendo y adaptándome a desarrollar las tareas, era probable que pudiera cometer errores, lo cual a pesar de ser un riesgo es aceptado por el archivo.

El personal del archivo, también se muestra abierto al intercambio de ideas propias como becarios, para la generación de ideas innovadoras hacia el Archivo Nacional de Historias de Vida.

Para el equipo de dirección del archivo existe particular interés por conocer ideas, propuestas, iniciativas que procedan de la academia y aporten a la mejora de los procesos de gestión institucional.

La firma del convenio entre el INAU y la Facultad de Información y Comunicación (FIC) ofrece la posibilidad de contar con cursos de interés para el personal del archivo.

La innovación en la institución no se encuentra planificada o estructurada, en forma de metas u objetivos, sino que la misma es producto de la adaptación a problemáticas que surgen en el “día a día”. La misma se encuentra enfocada en el servicio al usuario, desde la atención al usuario, hasta el cómo recibe la documentación y el estado en el que se encuentra la misma. Los usuarios al poseer distintas necesidades y características provocan que el servicio al usuario deba renovarse y transformarse.

2. Atención al detalle:

Esta característica no se observa de forma superficial en una primera instancia; sin embargo, dado que cada documentación posee su numeración, lugar de guarda específico y que este orden no se puede alterar, emerge que la atención al detalle sea una práctica naturalizada.

En el archivo la precisión en el desarrollo de las tareas es fundamental y es incentivada por el personal y la dirección del archivo, en este sentido cada acción o tarea realizada debe quedar descrita en algún tipo de planilla de control que especifique en qué momento se realiza y de qué manera. Esto incluye a la documentación que se guarda así como la documentación que se unifica y cose con otro documento.

Esta tendencia se acentuó cierto tiempo después de nuestra llegada como becarios, en el cual al haber más personas en un espacio reducido como lo es la oficina del archivo, se necesitó un mayor grado de atención para evitar la pérdida de documentación o el mal guardado y tratamiento de la misma.

La atención al detalle es promovida por la dirección del archivo como una manera de asegurarse que la documentación se trate de una manera adecuada por los funcionarios y becarios del archivo. Esto es producto de problemáticas que surgieron al momento de la creación y el desarrollo de las funciones del archivo y que puntualiza la necesidad de aplicar un control a todos los procesos realizados por el personal y becarios del archivo.

La normalización de las políticas y los procedimientos de la gestión de documentos de archivo asegura la adecuada atención y protección de los mismos, y permite que la evidencia y la información que contienen puedan ser recuperadas más eficiente y eficazmente usando prácticas y procedimientos normalizados (ISO 15489, 2001, p.6).

La eficiencia de los procesos en el archivo dependen del grado de atención y compromiso que se tenga en lo que se esté desarrollando, por eso a pesar de no contar con un sistema normalizado o automatizado, los conocimientos compartidos por la archivóloga en el día a día nos sirven para que poco a poco podamos normalizar y automatizar los procedimientos archivísticos por nuestra cuenta.

Esto produce que a pesar de que se suceden distintas problemáticas en el archivo, el conocimiento dado por la archivóloga hacia nosotros nos ayuda a dividir el problema en pequeños asuntos. Esto significa que a pesar de que existe algún impedimento para la realización de nuestra tarea principal siempre podemos hacer otra tarea, por más que sea de menor tamaño.

En este sentido la disposición y preocupación por la atención al detalle por parte de los funcionarios y becarios es crucial para que la documentación pueda ser accedida por los usuarios internos y externos a la institución del archivo.

Puesto que si se comete algún error en la búsqueda y acceso se abre una secuencia de dificultades: pérdida de documentación, documentación no localizable en el momento en el es solicitada, enlentecimiento de los procesos de trabajo.

La estrategia de atención al detalle es, por un lado, una forma de minimizar errores y por otro, de detectar rápidamente la presencia de errores y tener previsto correcciones para resolverlos sistemáticamente de la manera más efectiva.

Estos errores posibilitan que por un lado se desarrollen formas de solucionar los problemas y por otro lado se generan distintas estrategias de aprendizaje producto de la aparición del error. En este sentido el dicho popular “todo lo que no mata me fortalece” es aplicable a este caso.

Por lo que cuando se suceden distintas problemáticas como lo puede ser la pérdida de información o el mal guardado de la documentación, se desarrollan herramientas que evitan que se sucedan estas problemáticas y se aprende a observar el error en la forma de trabajo del archivo.

Este evento puede desembocar en la evolución del proceso hacia uno más depurado y curtido frente a estos problemas y a su vez romper fundamentos tradicionales del archivo.

3. Orientación al resultado

El resultado es muy importante en el archivo incluso más que la técnica o procedimiento, en el mismo se prioriza la satisfacción del usuario más que el desarrollo de un procedimiento.

Al momento de plantearse un objetivo a seguir, la importancia de conseguir el objetivo propuesto, como lo pueden ser las peticiones, hace que los objetivos complementarios como las unificaciones pasen a un segundo plano o su realización se prolongue en el tiempo.

Se prioriza el resultado sin dejar de lado los procedimientos esenciales como lo son el ordenamiento, el inventariado. Estos dos procesos son esenciales y por lo cual no son pasados por alto, no importa que el resultado sea aún más importante estos procesos se deben realizar obligatoriamente.

Los resultados son establecidos con aleatoriedad, puesto que la dirección muchas veces decide a cuáles actividades se dedicarán los funcionarios, los becarios y la archivóloga. Por el cual muchas veces debemos dejar de lado un objetivo propuesto por otro que sea de mayor urgencia, otorgado por la dirección del archivo.

Por el cual el archivo establece sus objetivos y orientación hacia primero la satisfacción del usuario y después se centra en objetivos secundarios, como lo es el ordenamiento y unificación de documentación del archivo que no ha sido solicitado por los usuarios.

La atención al usuario se ubica como objetivo primario, debido a que el mismo, es la razón de ser del archivo, ya que sin los usuarios el archivo no tendría razón de ser, son las historias de vida de los usuarios que formaron parte del INAU la base del archivo. Esto hace que el usuario sea lo primero a satisfacer en el mismo puesto que el archivo está construido para la consulta protección de sus historias de vida del INAU, estas historias no pueden ser consultadas más allá que por ellos.

Esto provoca que el usuario se enfoque como objetivo primario frente al de la organización del Archivo, ya que sin los usuarios no podría existir archivo en primera instancia. Por lo cual una vez satisfecha la necesidad del usuario, se aspira a que la documentación que ellos accedan se encuentre de la manera más amena y ordenada, para que sea amigable y entendible al usuario que viene a conocer la historia en el archivo.

Una vez satisfechas las peticiones de los usuarios, ya sea la entrega de la historia o la comunicación para informarle la inexistencia de la misma, el objetivo que un momento era secundario se retoma, orientando las tareas del personal hacia los procesos técnicos del fondo documental (ordenamiento de las historias de vida, inventariado, unificación, limpieza mecánica del documento y guarda).

4. Orientación a la gente

El archivo presenta por su naturaleza casos sensibles, puesto que el archivo trata temas relacionados con población vulnerable y refiere a la infancia y juventud de esta población. Muchas de las historias y personas que solicitan sus historias en el Archivo Nacional son personas que a veces desconocen de su pasado.

Esto hace que desde la dirección, se enfatice a los funcionarios, en el hecho de prestar atención al momento de la entrega de la historias y no detallar sucesos específicos de las historias que puedan resultar emocionalmente fuertes para ellos. Es decir que el usuario pueda hacer uso de su derecho a conocer su historia desde la privacidad de su hogar.

Lo anterior mencionado es formulado con el objetivo de proteger a los usuarios, puesto que se es consciente, que tratamos con información muy sensible y por lo cual debemos ser cuidadosos en lo que se comparte por fuera de la organización.

La gente y sobre todo los usuarios son la razón de ser del archivo, sin los mismos no existirían las historias que trabajamos y tampoco existirían los usuarios que vienen a solicitar las mismas, por lo cual es importante cuidar a los usuarios.

En este sentido siempre que un usuario se encuentre con dudas consultas respecto a la labor en el archivo o sobre la documentación que se encuentra en este, los funcionarios, becarios y la archivóloga debemos estar atentos a responder las dudas que los mismos posean.

Esto es esencial para que el usuario se vaya satisfecho y además conozca su pasado y su historia en la institución.

5. Orientación a los equipos

La organización del archivo se divide en distintos equipos, el de los administrativos, el personal de limpieza y de carga, los becarios, la archivóloga y el director.

Por lo general el trabajo de los administrativos, se refiere al trabajo de comunicación e informe del archivo a distintas partes de la institución, así como todo lo referido al control de horario del personal del archivo y otras tareas administrativas.

Después se encuentran los becarios y la archivóloga, los cuales trabajan juntos, los mismos desarrollan tareas de archivo lógico, como lo es el ordenamiento, unificación e inventariado de la documentación trabajada.

Por otro lado está el personal de carga y de limpieza, el primero se encarga de la guarda y carga de documentación trabajada por los becarios y la archivóloga y el segundo se encarga de la limpieza del archivo.

Todos los equipos a pesar de tener tareas distintas trabajan entre sí, desde los funcionarios hasta los becarios comparten el espacio de trabajo que es la oficina, por el cual necesita estar atento antes las necesidades de cualquiera de los compañeros de equipo.

Muchas veces se presentan problemáticas en el archivo, que aquejan a alguno de los equipos y por el cual los becarios o la archivóloga debemos ayudarlos a solventar ese problema de la mejor manera. También sucede que los equipos al trabajar juntos en algunas ocasiones, se reparten el trabajo entre todos.

La cultura organizacional está enfocada en que las tareas se realizan en su mayoría en trabajo en equipo, en el cual cada persona del mismo realice su tarea.

6) Agresividad

La “agresividad” en la cultura organizacional del archivo no es un rasgo notorio del archivo, puesto que el mismo, no fomenta la agresividad sino la calma y la paciencia en el trabajo, desarrollar las tareas de la forma más tranquila posible y tomando el tiempo que se requiera necesario.

Por otro lado, si se da la eventualidad que existe una emergencia la cual el archivo debe atender con urgencia, la agresividad juega un rol importante en el sentido de utilizar toda la energía posible en completar esta tarea o misión, tratando de realizarla en el menor tiempo posible y de la manera más eficaz.

Estos eventos de alto costo emocional, no son habituales en el archivo, ya que por lo general las tareas se desarrollan y fomentan desde la dirección hacia los funcionarios a tomarse el mayor tiempo posible para la realización de las tareas propuestas. La agresividad no es un valor que se fomente de forma activa en el archivo por el contrario se fomenta la templanza y paciencia con el equipo de trabajo como forma de respetar al otro.

Esto hace que se distinga de otras organizaciones en el cual se fomente ser más activo y competitivo con los compañeros de trabajo, lo cual otorga un mayor grado de tensión y competencia. En estos lugares el compañero es como un rival al cual poder ganar o perder. La competencia es una característica sana, salvo que esta deje de lado el compañerismo y el respeto hacia el otro.

En el archivo se fomenta el compañerismo y el colectivo frente a la competencia individual, centrándose en el trabajo continuo en equipo, no se diferencian las tareas por habilidad en cada uno de los equipos, sino que cada individuo realiza las mismas tareas de un mismo equipo, existe un escaso nivel de “individualismo” y “división del trabajo” en los equipos.

Sin embargo en nuestro equipo de becarios, a veces dividimos nuestro trabajo según nuestros gustos o habilidades, en el cual según las tareas que más nos gusten dividimos la tarea principal en sub tareas que cada individuo desee.

El “colectivismo” es necesario y aporta un sentimiento de grupo que otorga un sentimiento de integración, pertenencia y compañerismo al archivo, pero este mismo debe considerar las diferencias de cada individuo sin totalizar al grupo en detrimento del individuo, en este sentido considero a nivel personal, que las tareas se deberían asignar según la habilidad y conocimiento que la persona posea o desee realizar, lo cual otorga un mayor grado de libertad y felicidad en el funcionario del archivo.

7) Estabilidad

La estabilidad es una característica fomentada en el archivo, en el cual se debe respetar a la dirección del archivo y sus decisiones, ya que a pesar de que se pueda innovar en la metodología de trabajo, la jerarquía debe ser respetada y cualquier acción innovadora o riesgosa que se tome debe ser consultada al superior a cargo.

No se fomenta la ruptura del status quo, sino que gran parte de las decisiones que se tomen en el lugar deben pasar por el director del archivo. Esta característica de la cultura organizacional se desarrolló desde la necesidad de evitar que se cometan errores.

Por lo cual al momento de realizar tareas como la unificación de documentación necesitamos la autorización de la archivóloga y del director del archivo de la institución, a manera de que el proceso que realicemos posea un control adecuado. Con este mecanismo la dirección del archivo se asegura que ningún proceso archivístico escape del proceder del archivo.

Nosotros como becarios del archivo debemos atenernos a esta jerarquía y respetarla desde el entendimiento que existe una forma de organización vertical, en el cual la dirección mandata y los funcionarios y nosotros debemos acatar.

Esto hace que la estabilidad sea fundamental en la cultura organizacional del archivo para evitar que se genere caos en el mismo, por el cual se fomenta que esta estabilidad y status quo no se rompa. Las cosas se mantienen de esta forma para asegurar que no se descontrolen los procesos de trabajo del archivo y para que las órdenes de mayor urgencia e importancia sean acatadas de la forma más eficaz y diligente.

Para el mantenimiento de la estabilidad desde la dirección se fomenta el desarrollo de reuniones entre los funcionarios y el director para mantener el orden y comunicar decisiones o novedades en el archivo.

7.1.2 Funciones



Un diseño de ilustración de vector de herramientas de destornillador y llave, s.f.

Disponible en:

https://es.123rf.com/photo_96555457_un-dise%C3%B1o-de-ilustraci%C3%B3n-de-vector-de-herramientas-de-destornillador-y-llave.html

1) Define fronteras o límites

En el caso del Archivo Nacional de historias de vida se presenta la particularidad de ser parte del INAU pero encontrarse en un edificio separado al centro de estudio y derivación del INAU, es decir el archivo no se encuentra en el edificio donde están ubicadas las oficinas, esto hace que el archivo se encuentra en una casa adjunta a este lugar.

Lo cual le da al archivo una separación y cierta independencia de las oficinas “normales”, esto produce que existe una diferenciación demarcada en la cultura organizacional del archivo, ya que al archivo estar aislado acceden menos personas al mismo y por el cual personal que trabaja en la estructura se ve disminuido. Esto otorga que el límite o frontera a nivel cultural sea notoria, mientras en el archivo es muy difícil no conocer a todos los integrantes del personal.

En la parte de estudio y derivación al haber una mayor cantidad de gente, es más difícil conocer a todo el personal.

El ejemplo que mencioné es bastante ilustrativo del diferencial o límite de la cultura organizacional del archivo, frente a al centro de estudio y derivación y al edificio sede del INAU. En el caso del archivo al ser una oficina muy pequeña la cultura organizacional es mucho más homogénea puesto que no existe personal de otras oficinas, ajenos al archivo que puedan generar modificaciones o cambios en la cultura.

Esta situación produce que la cultura organizacional en el archivo sea como una isla dentro de las otras oficinas en el INAU, más aislada que las oficinas anteriormente mencionadas, debido a la menor cantidad de usuarios que el archivo posee, frente a servicios de mayor urgencia.

Se podría mencionar que el límite o frontera no es únicamente cultural, sino que también físico, puesto que la diferenciación cultural se da desde una barrera física que es la separación del edificio Archivo Nacional de Historias de Vida y el Centro de Estudio y Derivación. Esto es producido debido a que el archivo necesita bastante espacio para el almacenamiento de la documentación que el INAU produjo y producirá.

2) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

El sentido de identidad en el Archivo no se transmite de forma directa, sino que uno lo va entendiendo, con el paso del tiempo y mediante el desarrollo del proceso de socialización en el archivo, en el cual se nos transmite el ideal de que como profesionales de la información debemos cuidar y tratar a la documentación de una manera especial.

Considerar que la documentación es un tesoro de la institución de un valor inigualable y único, por lo cual merece un proceso y tratamiento adecuado.

Se vislumbra desde la Archivóloga y el director del archivo que la documentación es lo más importante del archivo y por el cual el archivo debe funcionar. Lo más importante es que el personal que trabaje en el archivo comprenda esto y entienda que su función es muy importante para garantizar el correcto estado de la documentación y para los usuarios de la misma.

En lo referente al usuario, se transmite que el funcionario debe ser comprensivo y empático en el sentido de poder ayudar al usuario siempre que su necesidad pueda ser atendida. El usuario así como el documento de archivo es uno de los elementos basales del archivo. Por esto se incentiva a que los funcionarios del mismo traten de comprender la petición del usuario de la mejor manera y sobre esta base, buscar la solución que pueda satisfacer al usuario.

Cada proceso que el usuario debe realizar al momento de la petición de la documentación se detalla de una manera amable y sin subestimar al usuario, puesto que se considera que como servidor público uno debe estar siempre receptivo a lo que necesite.

Es de detallar que este proceso se realiza sin ningún tipo de distinción o perjuicio de ninguna clase, cualquier usuario puede acceder a su historia de vida si así lo considera pertinente y si desea realizar los trámites para ello. En este sentido el archivo posee como lema el libre acceso desde el factor democratizador de la información. El sentir de la cultura organizacional es de tratar a la información desde el libre acceso de la información por los usuarios dueños de su historia.

- 3) Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

La generación de compromiso es un factor bastante presente en el archivo, puesto que el equipo de trabajo a pesar de las problemáticas que puedan suceder, se apoya mutuamente para el logro de las tareas del día a día.

El equipo de trabajo del Archivo Nacional de Historias de Vida es diverso en el cual encontramos personas de edades distintas y formas de pensar variadas, esto produce que a pesar de que existen diferencias, el personal logra entenderse y comprenderse mutuamente para el logro de sus objetivos.

En este sentido si algún funcionario/a presenta algún tipo de dificultad se le incentiva y desde la contención mutua para que pueda lograr el objetivo.

El enfoque de la cultura organizacional es el de comprometerse con el equipo de trabajo, desde las habilidades y tareas que cada una de las personas tiene asignadas en el equipo. Se comprometen a que el equipo logre los objetivos como lo pueden ser el contestar y solucionar la petición de un usuario, así como también el organizar la documentación del archivo.

El compromiso es un elemento que se ve reforzado fuertemente desde la dirección y el equipo de trabajo, en el cual a pesar de que se sucedan problemas o conflictos como en cualquier lugar, el equipo refuerza el compromiso hacia los objetivos desde la mutua contención o como lo es el hecho de socializar con sus compañeros y compartir espacio comunes como lo es el almuerzo o el desayuno, sin esto perjudicar las tareas del día a día en el archivo.

El compromiso se desarrolla de forma intensiva desde la contención y socialización, con los pares y con la dirección, en el archivo a pesar de diferencias de jerarquía administrativa. Todos los sectores socializan entre ellos, no existen distinciones y a pesar de que se sucedan diferencias entre cada uno de los grupos.

Se trata de generar la menor cantidad de conflicto posible entre los grupos y lograr la cohesión social desde la noción de que cada uno de nosotros necesita del otro para cada una de las tareas a realizar.

4) Mejora la estabilidad del sistema social.

La estabilidad es fundamental en el archivo, puesto que como mencioné en el apartado anterior, nadie es autosuficiente o independiente de su entorno y siempre vamos a necesitar de otra persona que nos ayude a completar nuestros objetivos.

Por esto es importante entender que el otro a veces puede tener un mal día o buen día y por lo cual necesitar de contención o alguien con quien hablar, lo cual genera que esa persona necesite de una mayor ayuda del equipo de trabajo para que pueda realizar sus tareas y pueda entenderse con sus compañeros de trabajo.

Considero de forma personal que el entender al compañero de trabajo o directivo del archivo es una forma de mantener la correcta estabilidad social. No juzgar al otro desde la visión que yo poseo. Sino que también poder entender al par como una persona que comparte mi espacio y que puede tener o presentar los mismos problemas que yo poseo.

La empatía con el compañero de trabajo y con la dirección es una habilidad muy imprescindible en cualquier lugar de trabajo, sin ella el trabajo en equipo se puede volver conflictivo y hasta forzado, puesto que impondremos nuestras ideas desde la fuerza y no desde la inteligencia.

Este camino producirá que la estabilidad social se mantenga equilibrada otorgando un ambiente de trabajo productivo y sobre todo poco conflictivo, este punto es fundamental puesto que el equipo de trabajo del archivo es siempre el mismo, por lo cual genera que se necesite del mayor entendimiento posible entre cada uno de los compañeros de trabajo o la convivencia será dificultosa.

- 5) La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar las actitudes y comportamiento de los empleados.

La cultura en el archivo es un factor fundamental para el correcto funcionamiento del archivo puesto que sin la contención o el proceso de enseñanza que el equipo y dirección de trabajo imparten al personal del archivo el personal del mismo no comprendería o tomaría como propios valores o actitudes que ayudan no solo a mantener la estabilidad social. Sino que también a realizar los objetivos propuestos por la dirección y por los usuarios del Archivo.

El equipo de trabajo del archivo aprende que desde la cultura organizacional se enfatiza en la importancia de nuestra labor como protectores y divulgadores de la información archivística que se encuentra en el archivo. Entendemos que como parte del personal debemos dar lo mejor de nosotros para que los usuarios que desean ver sus historias lo hagan de la mejor manera posible y de la forma más satisfactoria.

Nuestra labor es vista desde la cultura organizacional como una tarea de importancia para que las personas que no conocen de su recorrido en el organismo o desean saber particularidades de sus vidas las puedan descubrir mediante el acceso al archivo. Esto es acto revelador para el usuario que llega al lugar desde el desconocimiento de su pasado o hecho de la vida que no conocían y es en el archivo donde se enteran por primera vez.

Y como mencioné con anterioridad la cultura proporciona el sostén o contención social necesario para que el equipo de trabajo pueda trabajar de una manera aceptada y que no tenga roces o genere interferencia que produzca conflictos o ruidos innecesarios en el desarrollo de la labor archivística.

7.1.4 Proceso de Socialización



Socialización, s.f. Disponible en: <https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/socializar>

El proceso de socialización en el archivo se produce desde el momento que uno ingresa al organismo. En el cual se intenta desarrollar el proceso de integración del funcionario al lugar de trabajo, mediante charlas con el personal del archivo y con el director.

En esta etapa se intenta que el funcionario comprenda las normas de conducta y se familiarice con el espacio de trabajo, para esto se desarrollan reuniones entre el personal del archivo y el director para que el funcionario que ingresa al lugar empieza a naturalizar y entender los mecanismos de trabajo y relacionamiento de trabajo.

Este proceso es lento puesto que se intenta que el funcionario entienda los mecanismos de trabajo de forma amable, tratando de empatizar y construir un vínculo de trabajo con la persona.

Se entiende que el funcionario que ingresa es una persona con sentimientos y emociones, por el cual se hace necesario establecer un vínculo con el cual se establezcan parámetros de trabajo y relacionamiento.

También es importante que el funcionario aprenda a diferenciar las relaciones de trabajo, de las relaciones de amistad o familiares, esto es necesario para que se produzca la menor cantidad de conflictos posibles y el trabajo fluya de la mejor manera posible. En donde se entienda que existe un límite de relacionamiento que se construye desde el respeto al compañero de trabajo.

Este respeto se construye con tiempo, en donde el funcionario comprende que en muchas ocasiones no podrá solucionar muchos de sus problemas sin la ayuda de sus compañeros de trabajo. Es fundamental que entienda con el pasar del tiempo que todos somos parte de un equipo con individuos que poseen distintas habilidades y características especiales que los hacen únicos.

Este proceso de asimilación de valores y procedimientos, no se desarrolla de un día para el otro, dado que el mismo dura cierto tiempo en ser procesado y comprendido por el funcionario.

Lo importante es que el funcionario en los primeros días de trabajo pueda ir creando mínimos vínculos con el equipo de trabajo, mientras es capacitado en sus tareas.

La capacitación se desarrolla enseñándole al nuevo funcionario cada una de las tareas que realizará como parte del equipo de trabajo del archivo, que se familiarize con la herramientas y que pueda consultar todas las dudas que posea. Considero que esta etapa es fundamental para que el funcionario que ingresa al archivo, pueda asimilar los procesos de trabajo de la manera más rápida posible.

Sin embargo este proceso varía según la personalidad y habilidad del funcionario, por el cual se necesita comprender, que este se dilate en el tiempo, en casos en donde se hace más dificultosa la asimilación del nuevo funcionario al lugar de trabajo.

Muchas veces se tendrá que repetir y responder consultas de una manera repetitiva hasta que la persona comprenda los conceptos, así como también se pueda sentir cómodo con el ambiente de trabajo.

Existen personas inseguras o tímidas que a las cuales les cuesta más vincularse o sentirse cómodo con personas extrañas, en estos casos debemos tener paciencia y realizar el proceso de socialización poco a poco y con menor intensidad.

7.1.5 Aplicación del Modelo OCAI

Se detalla que la cuantificación de los resultados no fue posible, debido a la heterogeneidad de los entrevistados, puesto que cada uno de los entrevistados aportó opiniones distintas a cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario. Esta peculiaridad es producto de la variedad de respuestas de los entrevistados y no una problemática generada por la herramienta OCAI.

1. Características Dominantes

A) La organización es un lugar muy personal y familiar.

- 1) Les parece lo opuesto, consideran que no se podría lograr. Sin embargo por momentos sí y por momentos es difícil lograrlo de forma ideal con todos.
- 2) No se comparten, no existe una conjunción de familia, entre cada uno de los equipos del archivo.
- 3) No se comparte lo personal a nivel laboral, puesto que es difícil, es necesario establecer límites.

- 4) Puede darse que en algunos casos el ambiente familiar genere problemas.

B) La organización es muy dinámica y emprendedora.

- 1) Dinámica puede ser, a veces puede que haya obstáculos, cuesta tomar riesgos, les gustaría que fuera más emprendedora.
- 2) Por propia voluntad se pueden tomar riesgos.
- 3) No es muy dinámica, toma riesgos e improvisa.
- 4) La organización es dinámica y emprendedora, no le gusta el riesgo pero les gustaría que se pudiera arriesgarse más.

C) La organización está orientada a los resultados.

- 1) No hay un enfoque en los resultados, que sea claro. No existe motivación, les gustaría que se motive más.
- 2) Tiran todos para el mismo lado.
- 3) El personal se encuentra orientado hacia los objetivos, les gustaría un mayor enfoque hacia el resultado.
- 4) No se está adherido a los resultados, pero se intenta. Para lograr esto, se necesita del trabajo de los supervisores.

D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado

- 1) Hay algunas cosas como las peticiones. En algunos casos existen procesos formales en las peticiones y existen otros que son parte de la experiencia.
- 2) Les gustaría tener definido procedimientos para aquellas actividades como las unificaciones.
- 3) Siente que hay muchas reglas y formalidades innecesarias.
- 4) No se puede porque todo el archivo es diferente y se necesita la improvisación. Se necesita tener normas flexibles, sin embargo deben existir normas formales con cierta flexibilidad.
- 5) La organización es formal. Se pasó por mucha formalidad y hoy en día es muy informal.

2. Liderazgo organizacional

A) El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar, tutorear, facilitar y nutrir.

- 1) El liderazgo es del director.
- 2) No hay un líder, se debería mejorar la forma en la que se comunican las decisiones.
- 3) El liderazgo sirve para ejemplificar liderar.
- 4) El líder sirve para tutorear, se deberían articular las tres.

B) El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el emprendedurismo, la innovación, o la toma de riesgos.

- 1) No hay espacio para innovar esto se da debido a que se generan peleas.
- 2) Les gustaría innovar.
- 3) Se pueden tomar riesgos.
- 4) El liderazgo es parte de eso, pero se da bastante.
- 5) Algo de innovación y algo de emprendimiento y no se incentiva, depende de cada funcionario.

C) El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar hacia un fin sin sentido, agresivo y enfocado hacia los resultados.

- 1) Las peticiones tienden a ser prioritarias y el objetivo se logra.
- 2) No los presionan, les gustaría tener más cosas para hacer.
- 3) Debería darse sí, pero en la realidad no se da. No siempre se da por los imprevistos. Los imprevistos te cambian la planificación.
- 4) A veces sí en algunas ocasiones, les gusta que se logren los objetivos sin personal.

D) El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar, coordinar, organizar, o generar la correcta eficiencia de funcionamiento.

- 1) Hay algunas cosas como las peticiones. En algunos casos existen procesos formales en las peticiones y existen otros que son parte de la experiencia.
- 2) Les gustaría tener definido procedimientos para aquellas actividades como las unificaciones.
- 3) Sienten que hay muchas reglas y formalidades innecesarias.
- 4) No se puede porque todo el archivo es diferente y se necesita la improvisación.
- 5) Se necesita tener normas flexibles, sin embargo deben existir normas formales con cierta flexibilidad.
- 6) La organización es formal. Se pasó por mucha formalidad y hoy en día es muy informal.

3. Gestión del Personal

A) El estilo de gestión de la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, desde el consenso y la participación.

- 1) Antes existían reuniones del equipo del equipo administrativo, existe un apoyo más allá de los administrativos. Existe una división generacional.

- 2) Se fortalece el equipo entre ellos, se llevan bien.
- 3) No se da el consenso o la participación de todos, pero antes todos tiraban para el mismo lado.
- 4) No hay consenso en hacer esfuerzos y cuesta mucho.

B) El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y las características especiales de la organización.

- 1) No existe la libertad de tomar riesgos, sino está charlado previamente no se puede tomar ninguna acción.
- 2) En ciertas situaciones les permite tener más libertad sobre todo en actividades de menor urgencia como es el ordenamiento del archivo. No hay innovación
- 3) Tienen libertad, no existen trabas.
- 4) Hasta determinado punto, cuando falta el director se toman decisiones individuales.
- 5) Depende del perfil del supervisor y el jefe, existe más libertad o menos.

C) El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y las características especiales de la organización.

- 1) Existe una competencia entre cada uno, les gustaría que hubiera competencia si ello conlleva algún tipo de compensación económica.
- 2) No hay competencia, la misma es considerada como conflictiva, si fuera pagada sería un incentivo.
- 3) La competencia es fomentada desde siempre, existe una competencia por llevarse bien. La competencia no es algo bueno.
- 4) En algunas situaciones se compete para perjudicar al otro. No es positivo.

D) El estilo de gestión en la organización está caracterizado por la seguridad laboral, el conformismo, es predecible, y es caracterizado por la estabilidad en las relaciones de trabajo.

- 1) Existe una sensación de conformismo y se necesita mayor motivación.
- 2) No hay conformismo, se ayudan entre ellos.
- 3) La seguridad es característico de lo público. No hay conformismo, hay seguridad laboral.
- 4) Existe un estancamiento es chato debería la energía disponible tener pasión por lo que se hace.

4. Apego Organizacional

A) El apego que mantiene a la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización y su mejor funcionamiento.

- 1) Existen divisiones debido a las distintas generaciones.
- 2) Existe confianza y lealtad por más que uno se lleve mejor que otro.
- 3) No se hace lo que le gustaría.

B) El apego que mantiene a la organización unida es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar en lo más alto.

- 1) No hay innovación, les gustaría que se innove.
- 2) No hay posibilidades de llegar a lo más alto.
- 3) La idea es lograr el objetivo de la mejor manera, de parte de los viejos. Los jóvenes quieren cumplirlo sin importar nada.
- 4) La brecha generacional no se puede romper. Las generaciones cada vez vienen con menos valores.

C) El apego que mantiene a la organización es el énfasis en los logros y objetivos cumplidos.

- 1) Si hay compromiso ya que el equipo se ayuda entre sí.
- 2) Existe un pleno compromiso.

3) No existe un apego por el equipo.

D) El apego que mantiene a la organización unida son las reglas formales y las normas. Mantener la correcta eficiencia en la organización es lo más importante.

1) No hay nada.

2) No existe un tiempo o reglas formales.

3) No son buenos los procedimientos rígidos. Las reglas formales en el detalle no sirven pero para lo macro sirven dentro de un límite.

5. Énfasis estratégico

A) La organización enfatiza el desarrollo humano. La alta confianza, la comprensión y la participación continua.

1) Es limitado el desarrollo humano, no se brindan muchos cursos y les gustaría que hubiera más.

2) No dan oportunidades de capacitación y les gustaría.

3) El INAU no tiende a capacitar al personal. Debería haber distintos cursos para la atención de los usuarios.

B) La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y el crear nuevos desafíos. Probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades son valoradas.

1) No se ve mucho y no se enfatiza la capacitación, no se les motiva.

2) No se da.

3) No se busca la proactividad, pero se tendría que mejorar de cierta manera.

C) La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Alcanzar metas complicadas y ganar en el mercado de trabajo es lo principal.

1) Los sustantivo se realiza de forma principal como las peticiones de usuarios, lo respectivo al ordenamiento del archivo se deja por el otro lado.

2) Lograr lo mejor, se apunta a eso.

3) Idem con lo anterior.

D) La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. La eficiencia y el control, y las operaciones eficientes son importantes.

1) Es importante que se pudiera hacer.

2) Hay libertad y no se fuerza la eficiencia, no existen presiones de ningún tipo.

3) Se tiende pero no se hace, no se puede lograrlo.

6. Criterio de éxito

- 1) El éxito se logra con la satisfacción del usuario.
- 2) Enfocado hacia la consecución de logros.
- 3) No están destinados a lograr el desarrollo personal, esto sería lo ideal pero no se desarrolla.
- 4) Es el único archivo del INAU por el cual no se apunta a ser referente a nivel institucional.
- 5) Se tiende a reducir los costos, en lo respectivo a los materiales de trabajo.
- 6) Se piensa desde el trabajo y no en ser referente.
- 7) No existe una cuestión de reducción de costos.
- 8) Se busca ser lo más eficiente posible se busca no ser los mejores sino cumplir la misión y visión de la mejor manera.
- 9) No se puede reducir más los costos, no hay forma de reducir costos si queremos llegar a la eficiencia.

7.2 Síntesis y aplicación de la teoría de Taylor y el Enfoque del Aprendizaje.

7.2.1 Enfoque de Taylor



El Taylorismo en el capitalismo, ca.1920. Disponible en: <https://historiadequinto.wordpress.com/2016/03/23/el-taylorismo-en-el-capitalismo/>

El enfoque de Taylor en el caso del archivo nacional de historias de vida, nos ayuda brindarle un marco normalizador y establecer ciertas reglas formales que son necesarias. Es necesario que todo servicio de cualquier institución cuente con reglas de trabajo a seguir.

El archivo se encuentra más alineado a las ideas de Taylor, que a las del enfoque de la escuela del aprendizaje. Sin embargo en ciertos casos se recurre a la improvisación para poder solucionar problemáticas de difícil resolución. El taylorismo está presente, pero al momento de ejecutarlo este tiende a naufragar o adaptarse a las realidades del archivo.

El personal del archivo se divide en varios grupos: el grupo de estiba, el de la limpieza, funcionarios administrativos, Archivóloga, becarios y el director. Cada uno de estos grupos ejerce tareas distintas, con el cual existe una división del trabajo definida, lo cual como menciona Taylor es importante para definir las tareas a realizar por cada uno de los integrantes del personal.

Partiendo de esta base, se podría elaborar un reglamento que establezca las funciones del personal de estiba, becarios y el de limpieza puesto que existe un reglamento referente a los funcionarios administrativos del archivo, la archivóloga y el director. A pesar de que los primeros sean personal tercerizado, se podría elaborar un reglamento de uso interno que ayude a definir a la interna del servicio las actividades que realizará esta parte del personal del archivo.

Esta herramienta sería muy útil para ser ofrecida, a manera de guía a los nuevos integrantes del personal del archivo y que por lo tanto desconocen, las tareas a realizar en el mismo. Por ejemplo, detallar a manera de guía, los procedimientos que realizará el personal de limpieza, el personal de estiba o los becarios.

Una vez establecida esta guía nos ayudaría a capacitar al nuevo personal de una manera mucho más eficaz. Al momento de capacitar al personal se pueden empezar a vislumbrar las distintas habilidades que cada uno de los individuos presentan.

Esto nos será útil para empezar a desarrollar los perfiles de cada uno de los integrantes del personal, ya que una vez que conozcamos cada una de sus habilidades podremos empezar a seleccionar a los mismos para su tarea a desarrollar.

Al momento de disponer las actividades a realizar, debemos comprender que cada uno de los grupos de trabajo realizan tareas distintas, puesto que lo realizado por un funcionario administrativo, no será la misma tarea que realizará un becario. Por lo cual se necesita establecer una "línea de montaje" para cada uno de los funcionarios del archivo.

Esta línea de montaje, se establecerá estableciendo las distintas tareas según su interés y habilidad, se podría motivar al personal con metas cortas a cumplir, las cuales tengan como recompensa, el aprender nuevas tareas a desarrollar o herramientas del archivo desconocidas por ellos.

Estas metas se pueden establecer cada día y una vez cumplidas se puede aprovechar a descansar o capacitarse en nuevas habilidades. Considero importante que este proceso no sea forzado, el interés por aprender debe surgir naturalmente, sino se manifiesta es mejor dejar que la persona descanse. Forzar el aprendizaje produce que la persona desarrolle una aversión al mismo, puesto que lo ve como una obligación y no como una oportunidad.

Creo que el acto de aprender es algo innato a todos los seres humanos y por el cual, tarde o temprano todas las personas sentimos curiosidad por aquello que desconocemos y por el cual podemos aprender.

La motivación del personal es fundamental para que las tareas se desarrollen de la mejor manera posible, si las energías se encuentran bajas la posibilidad de que el personal desarrolle sus tareas de manera óptima, se ve reducida a la capacidad individual y resistencia emocional de cada uno de los individuos. En el equipo, existirán individuos que necesitarán una mayor motivación y existirán algunos que necesitan muy poca motivación.

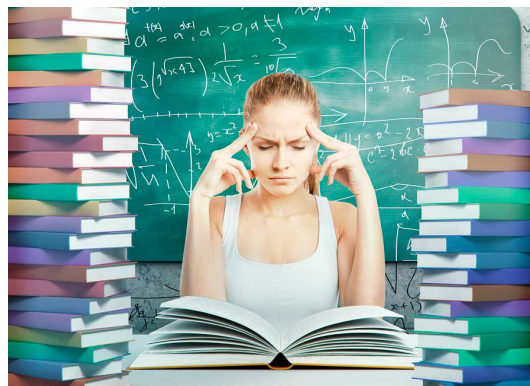
La línea de montaje de cada uno de los grupos de trabajo se podrá establecer según la visión de los supervisores a cargo del servicio, esta misma por ser obra de ellos podrá contener un sesgo hacia cierta forma de organizar a la misma así como las funciones de cada parte de la línea de montaje. Pensar al archivo como una fábrica, nos permite organizar el trabajo de forma más eficaz, otorgando una mayor eficiencia en los procesos de trabajo y en la satisfacción de los usuarios del archivo.

De esta manera se puede mejorar la motivación y eficiencia del archivo, para esto es necesario que el liderazgo impulse su proyecto de trabajo a todo el personal del servicio. El líder o los líderes del archivo deben ayudar a que las metas del director se cometan de la mejor manera, estableciendo una cadena de mando impulsada por optimizar los procesos de trabajo.

Taylor nos permite visualizar al archivo como un sistema dentro un organismo como el INAU, donde dentro del archivo, existen sistemas o aparatos que hacen al mismo y que posibilitan que el organismo funcione correctamente, como si se tratara de un ser vivo con distintos órganos y partes funcionales, en el cual cada aparato o sistema tiene sus propias particularidades, pero todos incluyen el mismo fin y misión.

Taylor nos ayuda a establecer un orden primario, al momento de tener que organizar las tareas a realizar en el archivo y al momento de capacitar al personal en las actividades que desarrollará en su estadía como parte del personal del archivo, por esto mucho antes de la capacitación o el aprendizaje del personal, debe existir una forma de organización que ayude a los nuevos integrantes del personal a saber el lugar que prefieren o crean ser capaces de desempeñar.

7.2.3 Enfoque del Aprendizaje



¿Realmente al cerebro le gusta aprender?, 2023. Disponible en <https://www.psycoactiva.com/blog/realmente-al-cerebro-le-gusta-aprender/>

El enfoque de la escuela del aprendizaje es necesario para comprender lo importante que es el poder construir soluciones en conjunto. Al momento de buscar o encontrar soluciones a las distintas problemáticas, se puede encontrar ayuda en el personal.

En ciertas ocasiones la dirección y el servicio, realiza consultas a los funcionarios y al personal del archivo para poder buscar soluciones alternativas a las problemáticas. El consultar o conocer la visión de otras personas puede enriquecer el conocimiento del archivo y la construcción de nuevas herramientas de trabajo.

Al surgir una nueva problemática, la dirección puede tomar la opción de recurrir al riesgo estratégico, es decir optar por una solución por fuera de la norma o del reglamento. Esta solución le brinda al servicio una mayor flexibilidad frente a los cambios del ambiente.

Al contrario de lo mencionado por Taylor, el contar con estrategias emergentes producto de las experiencias de los distintos individuos del personal, ayuda al archivo a contar con una mayor gama de herramientas para enfrentar problemáticas ajenas al reglamento o a la línea de montaje.

Para lograr esto se pueden establecer reuniones una vez a la semana, en el cual se comenten las estrategias aprendidas o atajos interesantes que hayan desarrollado con la práctica. En el cual se las mismas puedan ser registradas y analizadas por todos, en el cual se evalúe su utilidad y se decida tomar el riesgo estratégico de incorporarla a la rutina diaria del trabajo.

Estas estrategias emergentes, una vez evaluadas, pueden ser consideradas como guías que ayuden a la optimización y eficiencia de los tiempos de trabajo, así como lograr una mejor gestión de la información trabajada.

Este enfoque, al contrario del de Taylor, pretende que la organización se adapte a su realidad y no adaptar la realidad a la misma, en donde al momento de atender a sus usuarios, se busque que el mismo pueda satisfacer sus necesidades de información sin tener que enfrentarse a ciertas trabas producto del reglamento.

El hecho de ser más sensibles y flexibles con los usuarios, nos permite que dentro de ciertas reglas, el mismo se sienta lo suficientemente cómodo, como para volver a consultar sobre el acervo de la institución.

El enfoque de la escuela del aprendizaje, promueve la creatividad e innovación en el servicio, cuestión que Taylor ignora. Una vez establecidas ciertas normas básicas de conducta, el tomar ciertos riesgos e innovar son necesarios para que el personal siga creciendo y no se conforme con lo establecido.

En este sentido creo necesario que el personal puede contar con la oportunidad mediante una reunión corta con la dirección, lo aprendido en la semana, considero que esta reunión no puede superar los 30 minutos, en el cual cada uno de los integrantes del personal pueda compartir sus experiencias sin ser interrumpido por la dirección u otro integrante del personal.

Una vez hecho esto el director podrá evaluar y otorgar su diagnóstico sobre lo aprendido o ideado por el personal. Lo ideal es que estas reuniones ayuden al personal a construir nuevos conocimientos y herramientas teórico-prácticas.

De esta forma se posibilita la construcción de un feedback constructivo, entre la dirección, mandos medios y el personal operativo del archivo. Considero que estas reuniones deben ser necesariamente cortas, puesto que las mismas muchas veces pueden absorber una gran cantidad de tiempo que podría utilizarse en llevar a la práctica otras tareas.

Las reuniones ayudan a establecer lazos entre los integrantes del equipo de trabajo, por el cual contar distintas experiencias que se suceden en el espacio de trabajo no solo mejora el conocimiento del grupo, sino que también profundiza el apego social del equipo de trabajo. En el cual entendamos a nuestros pares y los veamos como un integrantes más del equipo de trabajo.

7.2.3 Síntesis

En síntesis considero que estos modelos son complementarios y que por lo tanto es necesario que exista uno para el desarrollo del otro. La teoría de Taylor brinda las bases necesarias para la formalización y reglamentación de cierta metodología de trabajo.

Una vez constituidos los reglamentos básicos y procedimientos que establezcan una línea de montaje eficaz y económica, recién en ese momento se puede pensar en capacitar y enseñar a nuevo personal.

Sin el establecimiento de estos principios es imposible poder enseñar o aplicar una metodología de trabajo a los nuevos integrantes del personal. Puesto que se caería en el caos. Establecer estos reglamentos básicos posibilita un funcionamiento básico del mismo.

Por otro lado también se necesitan establecer cargos y responsabilidades en el equipo de trabajo, en el cual no se solapen o se generen intercedencias entre cada uno de las tareas que realizará cada uno de los integrantes del personal.

Una vez se hayan establecido estas premisas, se pueden empezar a capacitar al personal en distintas tareas y poder recibir el feedback necesario, por parte de los funcionarios hacia la dirección del lugar, esta tarea es necesario realizarla en una instancia en particular, en donde la dirección pueda escuchar y oír distintas sugerencias que ayuden a enriquecer al archivo y su personal.

Este proceso desarrolla toda la potencialidad de enfoque del aprendizaje, en el cual se denota que la institución aprende gracias a los errores de sus funcionarios y por el cual la dirección del mismo aprende a utilizar estos conocimientos para su evolución continúa.

La evolución de la organización otorga una mayor fortaleza, ante la aparición de nuevas problemáticas que puedan suceder en el ejercicio de sus funciones.

Esto sucede puesto que la institución al apropiarse conocimientos producto de la experiencia de sus funcionarios, produce que la organización crezca e innove, al momento de desarrollar nuevas herramientas de trabajo así como también al momento de la elaboración de reglamentos o procedimientos de trabajo.

La innovación se produce gracias al conocer y explorar distintas realidades del mundo y de la institución, sin la curiosidad o necesidad de aprender nuevas herramientas o conocimientos, se desperdicia el potencial de innovación de funcionarios, con grandes ideas o soluciones inteligentes.

El enfoque del aprendizaje es algo que las instituciones públicas, no les brindan mucha importancia, puesto que se apegan únicamente al lograr su función a corto y mediano plazo. Sin observar que la innovación es verdaderamente importante para el desarrollo de la organización y la sociedad en sí.

Una sociedad más curiosa y innovadora, que rechaze el conformismo y el miedo al cambio, esta cuestión es la que busco con la elaboración de mi trabajo final de grado, que la sociedad y sobre todos las organizaciones públicas, apunten más a la innovación que a la toma de decisiones basadas en la jerarquía o experiencia, que las personas con ideas o inquietudes no tengan o posean miedo a expresarlas.

Pero para el desarrollo de esto debemos empezar a cambiar la visión, de observar la función pública como una oportunidad de mejorar al servicio mirando hacia el futuro, por más que la realidad exija conformismos debemos levantar la cabeza y seguir innovando.

8. Conclusiones

La cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vida, es adaptable a los cambios y transformaciones que se presentan, ante la aparición de distintas problemáticas. Se innova y acepta el riesgo debido a la gran cantidad de solicitudes que el archivo recibe, esto posibilita que se desarrollen soluciones que son producto del aprendizaje del trabajo diario.

En este proceso, las prácticas organizacionales demuestran énfasis en la cultura del control especialmente en lo relativo a los recursos utilizados y a la cantidad de información procesada. Asimismo se lleva un registro de los materiales que insumen los procesos de trabajo.

La búsqueda de la satisfacción del usuario, es el objetivo principal que orienta el quehacer del archivo. Dado este enfoque, centrado en la persona, se intenta que el usuario que concurre a la institución se pueda ir con su consulta resuelta.

El archivo posee casos sensibles. Esta característica exige que el servicio de atención al usuario potencie la comprensión y empatía hacia las personas que utilizan esta unidad de información dado que algunas de sus historias de vida poseen un pasado difícil.

Por otro lado, factores como la agresividad no son fomentados por la dirección del archivo. Por el contrario, se apela a fortalecer la comprensión y empatía entre los compañeros de trabajo, porque se entiende que la agresividad es un rasgo problemático que genera conflictos improductivos.

Con el fin de proteger el orden y el mantenimiento de una línea de trabajo diagramada por la dirección del archivo se busca mantener y preservar vínculos humanos y relacionamiento grupal estables. Las críticas y cuestionamientos destructivos, al orden jerárquico se perciben como una característica negativa que afecta el desempeño organizacional y al clima laboral.

Con el fin de que las peleas o conflictos no se sucedan en el archivo, al mantener cierta estabilidad y no profundizar comportamientos agresivos, se pretende generar mayor empatía entre el personal, para que el trabajo se desarrolle de una manera eficaz, eficiente, amena y sin rispideces.

Respecto a las teorías de la administración de Taylor y el enfoque de aprendizaje, en la cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU), se pueden encontrar componentes de ambos enfoques teóricos.

Las normativas y reglamentos, se encuentran influenciados por Taylor, sistematizados de forma lineal, en el cual el usuario que solicita su historia de vida, obtiene mediante un proceso de búsqueda e investigación la información solicitada. Para esto su solicitud transita por el personal administrativo y archivológico, el cual, una vez encontrado, deberá contar con la autorización del director.

La elaboración de una línea de montaje taylorista, posibilita que el archivo mejore su funcionamiento orgánico. Establecer funciones y metas estructuradas brinda un marco normalizador al archivo. Sistematizar los procedimientos de trabajo en tablas y leyes internas posibilita una mejora de la producción del archivo, enfocada hacia una mayor eficiencia en la ordenación y recepción de la información.

El modelo taylorista, necesita de un enfoque que le aporte comprensión, humanidad y sentimientos, una vez que el funcionario conoce sus funciones y sus procedimientos de trabajo, necesita conocer otras tareas ajenas a sus funciones, para que el mismo pueda nutrir su curiosidad y motivación por el aprendizaje.

Este proceso profundiza el desarrollo de la empatía y la motivación en el funcionario, puesto que los seres humanos no estamos destinados a realizar la misma tarea por mucho tiempo, por lo cual es necesario que más allá de la ordenación o unificación de la historias de vida del archivo, podamos comprender o observar las tareas desarrolladas por otros funcionarios.

Los funcionarios del archivo en ocasiones discuten sobre los procedimientos a adoptar antes distintas problemáticas, en el cual los funcionarios y dirección del archivo dialogan sobre las posibles acciones y decisiones a tomar. Este aspecto brinda distensión, entre las distintas posturas que manifiestan el personal y la dirección.

Estas discusiones ayudan a idear herramientas prácticas, entre cada uno de los integrantes del archivo, el proceso de discusión es necesario para que se puedan solucionar problemáticas de una manera sencilla y que se produzca el correcto feedback entre la dirección y los funcionarios del archivo.

La integración de estos dos enfoques distintos pero complementarios, posibilitan por un lado, la eficiencia de los procesos de trabajo y por otro, la evolución y desarrollo del equipo humano que trabaja en el archivo. Una organización en la que los funcionarios tienen claramente definidas las metas y funciones y que a la vez estimule el intercambio de experiencias, el aprendizaje de nuevas capacidades y el desarrollo de talentos.

El aprendizaje organizacional promueve que el personal sea entendido como parte integral del archivo y que en el desempeño de su función la cultura organizacional le permita mutar, ampliar las oportunidades de conocimiento teórico-práctico, otorgando motivaciones que rompan con la rutina diaria.

La aplicación teórico-práctica de la teoría de Taylor y el enfoque del aprendizaje en el Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU), es posible, puesto que el mismo almacena un gran volumen documental en el que se podría enfocar la aplicación de Taylor desde el ideal de apuntar al mejoramiento de la satisfacción del usuario.

Dada la importancia que el archivo tiene para el INAU y su comunidad de usuarios, la frecuencia de consultas recibidas y que cuenta con el personal suficiente, se considera viable el diseño e implementación de estas mejoras.

El enfoque de aprendizaje potencia a la organización y a sus integrantes. En el caso del Archivo de Historias de Vida del INAU un aspecto de beneficio y potenciación mutua es la implementación de oportunidades de formación y capacitación focalizadas que maximicen las habilidades de los funcionarios.

Esta iniciativa permite abordar la motivación/desmotivación que conlleva tener en las plantillas laborales personal no permanente como los becarios y personal tercerizado. La rotación de personal puede provocar desapego y desmotivación hacia las tareas a realizar. Esta problemática se puede revertir con una estrategia que promueva el aprendizaje de nuevas experiencias, de dedicación, compromiso y apego al trabajo durante el período del contrato laboral.

Lo que se busca desarrollar con estas recomendaciones es comprender que teorías “anticuadas” como la de Taylor y “modernas” como el enfoque del aprendizaje, pueden complementarse, ayudando a optimizar la eficiencia de los archivos y las capacidades y talentos humanos.

Para que el archivo cumpla con sus fines y funciones necesita poseer disposición y adaptabilidad a los cambios ya que si esto no se cumple, el sistema cederá producto de su propia rigidez y por el contrario sería imposible pensar en el desarrollo de ideas innovadoras sin la estructuración de un orden primario al cual criticar.

La planificación y estandarización de los procedimientos de trabajo son vitales, puesto que establecen las reglas del juego, que en una instancia posterior se podrán discutir y criticar.

El modelo OCAI como herramienta teórico-práctica, permite analizar distintas dimensiones de los procesos organizacionales en general, en el que la aplicación este modelo al caso particular del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU), permitió un análisis global y específico de los componentes que el modelo propone. El modelo prevé una cuantificación de cada componente, en el cual me pareció un aspecto que podría ser analizado en una investigación posterior, puesto que la investigación de corte cualitativa se propone identificar y describir las categorías del modelo, en el caso del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU).

La cultura organizacional del archivo no es percibido como un lugar familiar, ni considera aspirar a ser un ambiente familiar y personal, ya que el mismo puede ser problemático, debido a la interferencia entre las relaciones personales con las laborales. Por otro lado se observa al archivo como un lugar estructurado y formal, que de forma ideal aspirara a ser innovador, sobre todo al momento de tomar riesgos o buscar soluciones a problemáticas variadas. En lo que respecta al énfasis hacia el resultado, se destaca al usuario como piedra angular del archivo, puesto que el objetivo principal del mismo es el satisfacer y brindar una respuesta a los usuarios de la institución.

Con respecto al liderazgo organizacional, se considera que es ejercido por el director y que el mismo debe enfocarse en la enseñanza, capacitación y el impulso de la innovación, les gustaría que el liderazgo promueva de forma activa la innovación, enfocada en la optimización de los procedimientos de trabajo y el brindar soluciones a las problemáticas diarias. No consideran que el liderazgo sea agresivo o muestre escasa disposición para con el personal.

La gestión del personal está centrada en el director del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU), en el que cada una de las acciones a tomar deberán ser aprobadas por él. El personal requiere que sus decisiones deban ser analizadas por el director y en el que una vez consideradas se optará, si la misma se adopta o no.

El apego organizacional está impulsado por la confianza y lealtad entre los funcionarios, se considera que todos deben trabajar enfocados en la satisfacción del usuario y que más allá de las diferencias generacionales que se puedan presentar, se entiende que las diferencias personales pasan a un segundo plano cuando se trata del cumplimiento del objetivo principal del archivo, el cual es satisfacer al usuario.

Con respecto al énfasis estratégico, se considera que el archivo apunta a brindar la mejor calidad de servicio al usuario y que para la consecución de esto, deberían brindarse mayores instancias de capacitación al personal, en el cual se desarrollen cursos que enriquezcan el conocimiento del personal. Por otro lado, les gustaría que el archivo contará con un mayor número de recursos materiales para desarrollar de manera eficaz las tareas del archivo.

Por último el criterio de éxito está enfocado principalmente hacia la satisfacción del usuario, el cual es el cometido principal del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU). El desarrollo personal, es un cometido al cual desearían aspirar, pero que sin embargo no es el enfoque principal hoy día en la organización. Por otro lado, no se aspira a reducir costos tanto materiales como no materiales, puesto que se considera que el gasto actual es el adecuado para el mantenimiento de las funciones diarias del archivo.

Considero que el objetivo general del trabajo final se cumplió, mediante el desarrollo del proceso de investigación, de las características de la cultura organizacional del Archivo Nacional de Historias de Vida (INAU). Las características investigadas, posibilitaron la aplicación teórico-práctica de la teoría de Taylor y del enfoque del aprendizaje, con el cual se elaboraron las recomendaciones teórico-prácticas, enfocadas a mejorar la eficiencia del archivo.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos específicos, se investigó en su totalidad cada una de las características de la cultura organizacional del archivo, siguiendo el modelo OCAI y mi experiencia en el campo de trabajo.

Por otro lado se desarrolló una integración entre la teoría de Taylor y el enfoque del aprendizaje, en donde se sintetizaron los pros y contras de cada una de las teorías de la administración.

Gracias a lo cual, se obtuvo de forma satisfactoria, recomendaciones teórico-prácticas, destinadas a la optimización de la eficiencia del archivo.

Para finalizar, este trabajo me impulsa a continuar desarrollando, mediante la teoría de Taylor y el enfoque del aprendizaje, un sistema que ayude a mejorar la producción y eficiencia de los archivos. Mi visión a largo plazo es que este trabajo, plante una semilla para impulsar la construcción de un modelo de gestión, que integre el enfoque de Taylor y el enfoque del aprendizaje en un sistema dinámico y funcional.

Considero que este trabajo es el impulso inicial para el desarrollo futuro de un sistema que pueda automatizar y mejorar las condiciones de trabajo de los archivos, que considere la mejora de la eficiencia y experiencia laboral de los archivólogos. Mi meta a largo plazo es contribuir a la construcción de ese sistema.

9. Referencias bibliográficas

Cameron, K.S y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (2019). Historia. [sitio web]. Recuperado de <https://www.inau.gub.uy/institucional/historia>.

Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (2021). Misión y Visión. [sitio web]. Recuperado de <https://www.inau.gub.uy/institucional/mision-y-vision>.

Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay y Facultad de Información y Comunicación (2021). Convenio específico entre la Universidad de la República - Facultad de Información y Comunicación y el Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay. Recuperado de https://fic.edu.uy/sites/default/files/inline-files/FIC%20-%20INAU_firmado.pdf

International Organization for Standardization. (2001). Información y documentación - Gestión de documentos- Parte 1: Generalidades (15489-1). Recuperado de [https://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/GEStexto1\(CS\).pdf](https://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/GEStexto1(CS).pdf).

Mintzberg, H et al. (1999). *Safari a la estrategia; Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Trad. Oklander, A). Buenos Aires: Granica S.A.

Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Trads. Brito, J.E, 13.a ed.).

Scantamburlo Verdún, F. (s.f). Archivo Nacional de Historias de Vida de N.N.A. del Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU). [sitio web]. Recuperado de <http://www.geipar.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/10/ARCHIVO%20NACIONAL>

[%20DE%20HISTORIAS%20DE%20VIDA%20DE%20N.%20N.%20A.%20del%20INSTI
TUTO%20DEL%20NI%C3%91O%20Y%20ADOLESCENTE%20DEL%20URUGUAY%
20\(INAU\).pdf.](#)

Taylor, F.W. (s.f). *Los principios de la administración científica*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.

Uruguay. (2008, octubre 10). Ley N° 18381. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18381-2008>.

Uruguay. (2008, agosto 11). Ley 18331. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18331-2008>