

INFORME DE INVESTIGACIÓN

**No. 39 Organización del trabajo, calificación
y competencias en los sectores de producción
gráfica de la Universidad de la República**

Francisco Pucci

Soledad Nión

Marzo 2006

Departamento de Sociología

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de la República

INTRODUCCION

Tal como la tradición teórica de la sociología del trabajo lo ha mostrado,¹ el modelo taylorista-fordista inspiró el desarrollo de la producción industrial de los países desarrollados desde fines del siglo pasado hasta los años 70. El modelo se trasladó también al sector de servicios, donde se organizó el trabajo a partir de los mismos principios desarrollados por Taylor, con las adaptaciones requeridas para cada actividad específica.² Los trabajos de Fayol inspiraron las formas de organización del trabajo en las grandes burocracias modernas, sobre los mismos principios que estructuraron el modelo taylorista en la producción industrial.

Las transformaciones en las formas de organización del trabajo que se procesan tanto a nivel de la producción industrial como en el sector de servicios, implican nuevos requerimientos en términos de calificación de la mano de obra, que permitan dar cuenta de los nuevos desafíos que se plantean en los procesos de trabajo. Los modelos clásicos de organización del trabajo se estructuran sobre el modelo de organizaciones calificadas, que implican la incorporación de nuevos equipos y de nuevas técnicas de gestión bajo el formato sistémico tradicional. Las formas más modernas de organización del trabajo se conciben de acuerdo al concepto de organizaciones calificantes, que implican procesos de trabajo abiertos a la comunicación y al tratamiento de eventos impredecibles, a partir de una relación dinámica entre organización y capacitación, valorizando el aprendizaje y la mejora permanente. Las nuevas formas de organización del trabajo se plantean la innovación y la calificación como procesos continuos, apuestan al aprendizaje colectivo, a la comunicación como vehículo de construcción de referentes comunes en relación a las tareas a desempeñar, y a una mayor transparencia e involucramiento en los objetivos organizacionales.

¹ Ver, entre otros Touraine, A.1955. Braverman, H. 1970. Coriat, B. 1979. Piore, M. y Sabel, Ch. 1984

² Tremblay, D.1995.

La articulación entre la organización del trabajo y las calificaciones se pueden analizar a partir de tres grandes modelos: ³

.- La calificación entendida como capital humano, que incluye habilidades y conocimientos prácticos y teóricos, adquiridos formal o informalmente. La calificación puede ser captada a través y analizada a partir de la descomposición del puesto de trabajo en un conjunto de tareas, pasibles de descripción y medición precisas. Los indicadores más importantes para medir la calificación, en esta vertiente, son el tiempo de formación y el tiempo de adquisición de conocimientos abstractos.

.- La calificación desde la perspectiva del proceso de trabajo, que la define como saber y autonomía del trabajador, amenazada y degradada por la división técnica del trabajo. El trabajador pierde el dominio de su trabajo, y se producen procesos de fuerte descalificación de la mano de obra o de polarización de calificaciones entre saber técnico y saber común.

.- La calificación entendida como competencia. En esta perspectiva, la calificación se define en situaciones histórico-sociales concretas, como resultado de las relaciones sociales, inclusive las que se establecen entre los propios trabajadores. Construir competencias significa definir posiciones en el proceso de trabajo, en el mercado y también en la sociedad.

Mertens, ⁴ continuando con esta línea de análisis, establece una fuerte distinción entre calificación y competencias. Por calificación se entiende, según este autor, el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación-formación. Es una capacidad potencial que las personas tienen y las utilizan para desempeñar determinados puestos. La competencia, en cambio, se refiere a los aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Constituye la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado. Para identificar la competencia se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Para otros autores, como Reynaud, ⁵ la competencia no sustituye a la calificación, sino que es un suplemento de la misma. Los trabajadores tienen determinada calificación, y, además, una competencia que ponen a prueba en el trabajo. La idea suplementaria es la de la responsabilidad del

³ Montero Leite, E. 1996

⁴ Mertens, L. 1996

⁵ Reynaud, J.D. 2001

asalariado en relación al resultado. La calificación obliga al interesado a actuar conforme a las reglas de la profesión u oficio, a las tradiciones o a los principios. La competencia, en cambio, remite al asalariado a una obligación de resultados y no solamente de medios. La responsabilidad del asalariado no es simplemente la de obedecer correctamente las consignas, por lo que se opone al principio taylorista de conformidad y obediencia.

Zarifian,⁶ por su parte, considera que las competencias son la oportunidad de devolver al trabajador su trabajo. Las competencias permiten el desarrollo de la inteligencia, la autonomía y la iniciativa obrera, eliminando la distancia subjetiva entre el trabajador y su trabajo.

La existencia e intensidad de la dialéctica entre competencia y organización forman parte de la discusión acerca del alcance de la lógica de competencia en una empresa. Esto implica discutir las relaciones entre competencias de los trabajadores y competencia de la empresa. Desde esta perspectiva, la empresa es considerada cada vez más como un “procesador de conocimientos” o como “depositario” de conocimientos y competencias. Estos conocimientos internos son considerados por diferentes corrientes teóricas, como el management estratégico, como elementos centrales de la performance de la firma. Estas competencias pueden ser definidas como activos específicos, tangibles e intangibles, de la empresa. Las competencias más críticas descansan sobre las capacidades desarrolladas al interior de las firmas, que tienen un carácter colectivo y organizacional bien marcado.⁷

La teoría evolucionista también considera que la performance de una firma descansa sobre competencias acumuladas, generadas de manera endógena y encarnadas en rutinas. Estas aptitudes no pueden ser compradas en el mercado, son construidas. Para Menger,⁸ la competencia es simultáneamente un input y un output del trabajo colectivo organizado: la empresa debe poder beneficiarse de la acumulación de conocimientos y de saberes prácticos individuales y la empresa debe saber desarrollar las formas y las relaciones de trabajo que favorecen los intercambios internos, las interacciones, la circulación y la comunicación de las informaciones. Reynaud⁹ también estima que detrás de las competencias de los asalariados aparece una idea de empresa definida ella misma como competencia.

Las propuestas teóricas de la economía de la innovación se complementan con la concepción de la sociología del trabajo, que estudia el trabajo como una actividad de generación de

⁶ Zarifian, Ph. 1999.

⁷ Durand, R y Quélin, B. 1999.

⁸ Menger, P.M. 1999.

⁹ Op. Cit.

conocimientos ante la ocurrencia de eventos imprevistos en la producción.¹⁰ Las competencias son el saber hacer de una organización, que se construye con la intervención de todos los actores que la componen, en interacción con actores externos. Surgen desde el trabajo, a partir de reconocer problemas en la actividad laboral que emiten señales cognitivas para el rediseño de productos y de la forma de producirlos.¹¹

Las competencias de los individuos por separado en interacción con las competencias desplegadas por sus compañeros, configuran colectivamente el espacio de trabajo. A su vez, ese espacio habilita o no el despliegue y la construcción de nuevas competencias. Desde esta óptica, el trabajo puede ser visto como un proceso dinámico, en el cual lo individual es configurado y configura –simultáneamente- al espacio de trabajo en lo colectivo. Describir un proceso de trabajo refiere, entonces, a la descripción del espacio que permite o no ese despliegue y desarrollo de competencias; espacio de trabajo que a su vez es configurado por el entramado de las diferentes movilizaciones de competencias que realizan los trabajadores individual y colectivamente.

A partir de la relación que se establece entre las distintas competencias que los trabajadores despliegan en el espacio de trabajo, se pueden apreciar diferentes tipos de relaciones entre competencias.¹² En este sentido, existen competencias que se comportan como “articuladoras” y competencias que son “complementarias”. Las competencias articuladoras son aquellas que –como la propia denominación indica- articulan a las demás siendo el punto de partida del despliegue de otras competencias, y también pueden llegar a comportarse como habilitadoras para la construcción de otras nuevas. Las competencias llamadas complementarias se desarrollan conjuntamente con las articuladoras, permitiendo el desempeño de las tareas dado un contexto de trabajo determinado. Es decir que sin estas competencias denominadas como complementarias el desarrollo de las actividades de trabajo no sería posible, o por lo menos el resultado no sería el mismo. Esta clasificación entre competencias permite visualizar el diálogo existente entre los distintos saberes, habilidades y experiencias de los individuos en situación de trabajo, facilitando desde esta perspectiva la descripción del espacio de trabajo que se configura, y las funciones que las competencias juegan en la organización del trabajo, vinculando lo individual y lo colectivo.

¹⁰ Zarifian, Ph. 1999

¹¹ Iturra, C.; Massera, E. 2000

¹² Nión, M. S. 2004

El diálogo entre competencias y, en definitiva, entre los distintos elementos que despliegan los individuos en situación de trabajo, traduce la estructura que posee una organización del trabajo específica. Desde esta perspectiva teórica, las formas del trabajo de una organización establecerán relaciones entre las competencias desplegadas por los trabajadores más o menos articuladoras y/o habilitadoras del desarrollo de competencias nuevas, dependiendo del grado de rigidez/flexibilidad de la propia organización, vinculado a la posibilidad y/o exigencia de creatividad e iniciativa que la misma depare a sus trabajadores. Desde este punto de vista la organización del trabajo en una institución específica, que tiene características particulares que refieren a esas condiciones individuales y colectivas de trabajo, al despliegue de competencias y a las relaciones de comunicación y liderazgo que se establezcan.

A partir de este marco teórico general, este trabajo se propone analizar empíricamente la relación entre calificaciones y competencias en las diferentes áreas de la Universidad que desarrollan actividades de producción gráfica de cualquier tipo. Se trata de áreas o sectores que, si bien funcionan al interior de una institución de servicios, como es la Universidad, tienen fuertes puntos de contacto con la actividad productiva industrial clásica, en la medida en que sus productos son bienes materiales específicos elaborados a partir de la actividad humana. Esta característica permite integrar mejor algunos de los componentes teóricos reseñados anteriormente, debido a que la discusión sobre calificación- competencias ha tenido un desarrollo más importante para el estudio de la producción industrial que para el análisis del sector de servicios.

Las preguntas que orientan este trabajo son las siguientes:

- ¿La organización del trabajo actual en los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República se vuelven incompatibles con las necesidades de producción que se les exigen institucionalmente?

- ¿Existen determinantes objetivas, internas o externas, que impongan nuevas exigencias a la producción gráfica y que presionen para realizar modificaciones sustantivas en las formas de organización del trabajo actuales?

- ¿Los procesos de producción gráfica cuentan con los recursos humanos adecuados, en términos de calificación formal y de conocimiento práctico, para desarrollar sus tareas?

- ¿La tecnología que se utiliza impone nuevas exigencias en términos de calificación o de organización del trabajo?

- ¿La gestión de recursos humanos que se realiza en cada unidad de producción genera estímulos para el desarrollo de nuevas competencias entre los trabajadores?

Estas preguntas orientan la discusión de los casos concretos que analizaremos a lo largo del trabajo, con las preocupaciones teóricas señaladas más arriba. A su vez, respondiendo a estas preguntas, la investigación se propone generar insumos para la implementación de políticas de modernización y profesionalización de la labor no-docente de la Universidad de la República. En la medida en que la investigación logre rescatar las competencias potenciales de estos trabajadores que pueden ser aprovechadas a través de nuevas formas de organización del trabajo, los resultados constituirán insumos que pueden luego adaptarse o trasladarse a sectores de trabajadores no-docentes que desempeñan tareas menos prescriptivas y rutinarias. A su vez, tanto la metodología de la investigación como algunos de sus resultados pueden servir de modelos para analizar sectores con mayores niveles de educación formal y con espacios de trabajo más autónomos.

CALIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA UDELAR

El primer aspecto que analizaremos en este trabajo son las características del trabajo de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República y el perfil de recursos humanos con que cuenta la institución, de manera de calibrar las potencialidades y dificultades que pueden existir para el desarrollo de nuevas competencias en el trabajo no-docente de la Universidad de la República. Los resultados que encontremos servirán, a su vez, de marco general para el estudio específico de los sectores de producción gráfica que desarrollan actividades en la institución.

La investigación realizada en el marco del Proyecto “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el marco del desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la formación continua del Personal No Docente de la UDELAR”, promovido por la Dirección General de Personal y la Unidad de Capacitación de la Universidad de la República, arroja datos que resultan significativos para los objetivos de este trabajo. En este ámbito, se conformó, en el año 2003, un equipo multidisciplinario integrado por la Facultad de Ciencias Económicas, la cátedra de Psicología Laboral de la Facultad de Psicología y el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, cuyo objetivo fue la elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los funcionarios universitarios.

Para la elaboración del mismo se procesaron los datos del I Censo Universitario del año 2000, se realizaron entrevistas en profundidad a diferentes actores universitarios, se realizaron talleres con participación de funcionarios no-docentes de diferentes escalafones y niveles de conducción de la UDELAR, y por último, se realizó una encuesta para detectar los problemas de

capacitación de los trabajadores universitarios y su relación con otras dimensiones del trabajo cotidiano.

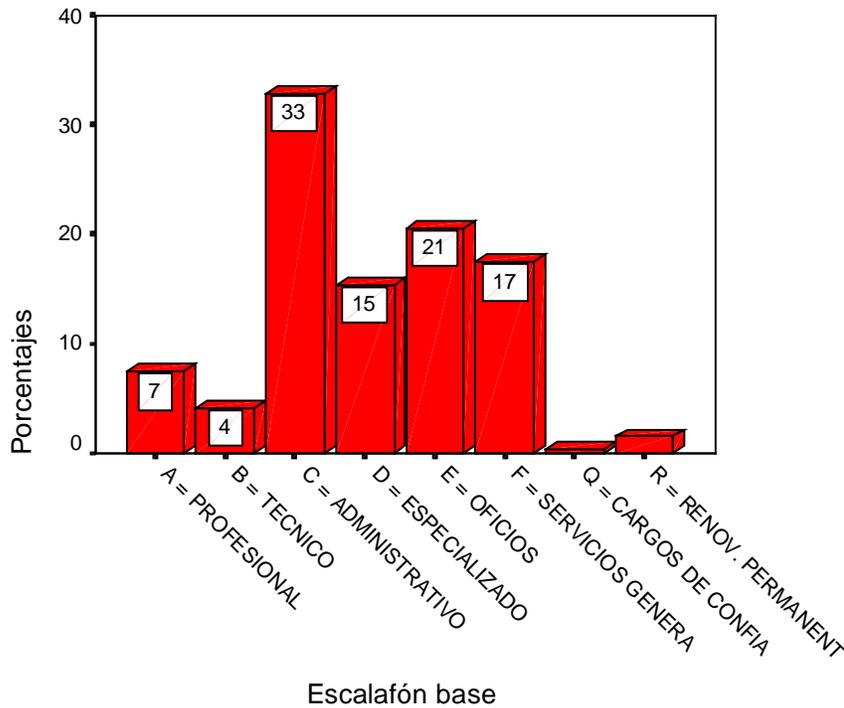
La población objeto de estudio en la encuesta estuvo constituida por la totalidad de los funcionarios no docentes de la UdelaR, la cual totalizó 4.942 funcionarios. Se construyó una muestra estratificada, por nivel de conducción, con un margen de error del 4% y un 95% de confianza, para cada estrato.¹³ La muestra fue representativa de los funcionarios del Hospital de Clínicas como del resto de los Servicios, pero el margen de error asciende a 5.2% si se analizan por separado dichas poblaciones. La población muestral se extrajo mediante un sorteo sistemático realizado en el listado de funcionarios. El mismo procedimiento se utilizó para designar a los suplentes. Cabe aclarar que la muestra no es representativa de los Servicios universitarios específicos, ni de los escalafones y ni de los grados correspondientes. A continuación desarrollaremos los insumos más importantes que surgen de este conjunto de datos para los objetivos del trabajo.

1) La estructura de la organización.

Según los datos proporcionados por el I Censo Universitario del año 2000, la división técnica del trabajo no-docente en la Universidad de la República se traduce en 8 escalafones formales, que se distribuyen de la siguiente manera: 3 escalafones incluyen trabajos profesionales y técnicos de alto nivel de calificación, aunque en algunos casos no implique altos niveles de educación formal (Profesional, Técnico y Especializado) 1 escalafón que incluye a los trabajadores orientados hacia tareas administrativas (Administrativo) 1 escalafón que incluye tareas manuales calificadas (Oficios) 1 escalafón que incluye tareas manuales y de control y vigilancia poco calificadas (Servicios Generales) 1 escalafón para trabajos de dirección y conducción de la institución, con altos niveles de responsabilidad y de calificación y 1 escalafón poco numeroso para cargos políticos de confianza.

¹³ El Prof. Pablo Hein fue el encargado del diseño de la muestra de la encuesta y responsable del trabajo de campo de la misma.

Cuadro 1
Estructura escalafonaria
de la UdelaR



Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.
 Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La estructura escalafonaria de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República nos muestra un fuerte predominio del escalafón Administrativo, que abarca el 35% de los funcionarios. Le siguen en orden de importancia el escalafón E, que agrupa a los diferentes Oficios de los funcionarios universitarios, y que cuenta con un 21% del total del personal no-docente. El escalafón F, que abarca a los funcionarios de Servicios Generales, alcanza un 17% de los funcionarios. Por último, los sectores más calificados, que comprenden Profesionales, Técnicos y Especializados, alcanzan en su conjunto alrededor del 25% de la población trabajadora de la Universidad de la República.

Cuadro 2
Estructura escalafonaria
Según Nivel de Conducción

Nivel de conducción	A = Prof	B = Tecnic	C = Admin	D = Espec	E = Oficios	F = Serv. Gen.	Q = Confia	R = Ren perm	Total
Operativo		21.8	55.8	71.9	77.0	95.2			63.4
Nivel I	30.7	68.2	36.2	26.9	19.0	4.8	100		26.5
Nivel II	53.3	8.2	5.5	.8	3.7			50	7.4
Nivel III	16.1	1.8	2.4	.5	.4			50	2.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

La estructura de autoridad, expresada en los diferentes niveles de conducción, difiere mucho de acuerdo al escalafón considerado. Los niveles Operativos se concentran notoriamente en los sectores de Servicios Generales, Oficios y Especializados, en tanto el sector Profesional y de Renovación Permanente concentran los niveles de conducción más altos. En el sector Técnico, el primer nivel de conducción tiene niveles notoriamente superiores al promedio, en tanto en el sector Administrativo ocurre lo mismo, aunque en proporciones menores. Algunos escalafones no tienen Niveles de Conducción II y III, como es el caso del sector de Servicios Generales, en tanto los Cargos de Confianza están todos ubicados en el Nivel de Conducción I.

El análisis de algunas variables de la Encuesta sobre necesidades de capacitación nos permite extraer algunos rasgos generales de las formas de organización del trabajo no-docente en la

Universidad de la República. Una de las conclusiones que surgen de este diagnóstico ¹⁴ es que la organización del trabajo no-docente universitario tiene modalidades propias, que combina aspectos vinculados a los modelos clásicos de organización del trabajo con peculiaridades específicas vinculados al tipo de institución en la que se desarrolla el trabajo. El fuerte grado de definición de las tareas y la planificación de las mismas nos remiten a rasgos propios de las formas de organización tayloristas adaptadas a los servicios. Si bien la organización se estructura básicamente sobre una forma de organización taylorista, la misma aparece de manera muy atenuada, combinada a su vez con modalidades específicas de trabajo que la apartan de este modelo. No existe, como en el caso del modelo taylorista, una fuerte segmentación del conocimiento entre los niveles jerárquicos y los niveles operativos, por lo que el conocimiento de las tareas no está concentrado en las esferas dirigentes sino que aparece distribuido en toda la institución. Por otra parte, los espacios colectivos tienen un nivel de desarrollo importante en la dinámica de trabajo de la institución, lo que muestra una organización de trabajo que combina componentes de planificación y de participación colectiva, cuyo producto resulta un modelo peculiar de articulación entre ambas dimensiones. Otro rasgo que aparta la organización del trabajo no-docente de la Udelar con los modelos tayloristas, es la permanente rotación de tareas que se verifica en algunos sectores de la institución. Esta característica no es propia de un escalafón, sino que parece depender de estilos de conducción específicos, que se distribuyen aleatoriamente en la institución.

La segunda conclusión que surge del trabajo mencionado es que los procesos de toma de decisiones que se implementan en la institución, si bien respetan las cadenas de mando propias de una organización estructurada jerárquicamente, permiten amplios espacios para el intercambio y la discusión entre las jerarquías y el personal subalterno. Este componente refuerza la dinámica colectiva que parece un rasgo típico de la institución y que la aparta también de los modelos clásicos de organización del trabajo centrados en la trasmisión vertical de órdenes.

La tercer conclusión es que los funcionarios están relativamente bien informados acerca de los planes de trabajo de la institución y de las decisiones que se toman en la misma. La planificación del trabajo no parece ligada al interés de lograr una tajante separación entre concepción y ejecución, sino que su implementación parece obedecer a una lógica de trabajo colectivo, en la cual se definen metas y objetivos a cumplir a nivel de sección o de lugar de trabajo. Por otra parte, el análisis

¹⁴ Ver Pucci, F. Hein, P. 2004

también mostró un desequilibrio importante entre los niveles de planificación de las tareas y la evaluación de los resultados de la misma.

La cuarta conclusión es que la preocupación por mejorar la calidad del trabajo es un componente importante de los procesos de trabajo de los funcionarios universitarios, lo que muestra la presencia de dimensiones que responden a las nuevas tendencias de especialización flexible, corroborando el carácter específico y “atípico” de la organización del trabajo de la Udelar.

La literatura comparada muestra que las formas de organización del trabajo, desarrollados tanto a nivel de la industria como a nivel de los servicios, se pueden analizar a partir de las líneas teóricas construidas en torno al concepto de “hibridación.”¹⁵ Esta perspectiva parte de la base de que existe una interacción compleja entre los modelos de organización del trabajo, las decisiones estratégicas de los núcleos empresariales o de las autoridades jerárquicas y los contextos nacionales e institucionales en los cuales se implementan estos procesos. El resultado es que las formas de organización del trabajo tienden a asumir formas “híbridas”, en las cuales se yuxtaponen y se entremezclan componentes de diferentes modelos, sobre la base de la transformación o redefinición de los equivalentes funcionales del modelo de origen. En este plano, muchas de las nuevas formas de organización del trabajo implementadas en nuestros países no asumen la lógica integral del modelo, sino aspectos parciales y fragmentarios de los mismos. Otro componente importante de estos procesos es que, en numerosas ocasiones, el modelo original de trabajo tiene una fuerza emblemática que permea todas las futuras transformaciones que se dan en la organización de la empresa o del servicio.

Las formas de organización del trabajo no-docente asumen, de acuerdo a los datos que surgen de la encuesta, modalidades “híbridas”. La organización del trabajo no-docente de la Udelar parece estar imbuida de los componentes específicos que caracterizan a la Universidad de la República en tanto organización. La estructura de co-gobierno de la Udelar, cuyo proceso de toma de decisiones involucra a docentes, estudiantes y egresados, a través de espacios colectivos como las Asambleas del Claustro, Consejos, Comisiones de diferente tipo, etc., marcan un estilo de trabajo institucional que se continúa en la labor no-docentes. Esta impronta emblemática explica que las formas de organización del trabajo, incluso en sus áreas menos calificadas y más rutinarias, estén impregnadas del componente participativo y colectivo que caracteriza en su conjunto el trabajo que se desarrolla en la Universidad de la República.

¹⁵ Novick, M. Yoguel G. y Catalano, 2004

2) Nivel educativo formal de los trabajadores no-docentes.

El análisis de los niveles de educación formal de la población trabajadora de la Universidad de la República nos permite detectar cuales son los niveles de capacitación ya adquiridos, sobre los cuales se pueden desarrollar nuevas competencias profesionales. Los datos del I Censo de Funcionarios no docentes realizado en el marco de la referida investigación, nos permite comparar los niveles educativos formales de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República con los niveles educativos formales de la población ocupada y, dentro de ella, las del sector público y la del sector privado.

Cuadro 3
Nivel Educativo
de los funcionarios

<i>Nivel educativo</i>	<i>Sector</i>			
	Privado	Público	Universidad	Total
Sin inst/ Prim. inc.	5.87	1.93	4.2	5.23
Primaria completa	19.23	10.61	11.8	17.83
Secundaria incompleta	31.58	22.71	24.0	30.14
Secundaria completa	9.94	10.23	5.2	9.99
UTU Incompleta	6.51	5.53	6.2	6.35
UTU completa	5.79	4.90	7.9	5.64
Terciaria Incompleta	0.68	1.97	1.4	0.89
Terciaria completa	1.65	10.42	1.4	3.08
Universitaria incompleta	10.24	14.39	17.5	10.92
Universitaria completa	8.51	17.30	20.5	9.93
Total	100%	100%	100.0	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.
Unidad de Planeamiento, UdelAR. Elaboración propia.

Por un lado, encontramos cerca de un 40% de funcionarios que han alcanzado niveles universitarios, completos o incompletos. Al mismo tiempo, vemos que sólo un 15% de los

funcionarios no superó el nivel de Educación Primaria. Estos datos parecen marcar una estructura con altos niveles de educación formal. Al mismo tiempo, encontramos que el 24% de los funcionarios tiene estudios secundarios incompletos, en tanto sólo el 5% aprox. los culminó. Otro elemento a resaltar es la escasa presencia de la Enseñanza Militar y Policial, de la Educación Física y de I.P.A.¹⁶ y Magisterio en los funcionarios no docentes de la Universidad de la República. El reclutamiento parece estar centrado en los niveles de educación primaria, secundaria y terciaria clásicos, con una proporción menor de Educación Técnica.

Si comparamos el nivel educativo formal de los funcionarios universitarios con el de la Población Ocupada para el año 2000, encontramos una mayor proporción de trabajadores con nivel universitario completo e incompleto que el promedio. Los porcentajes de trabajadores con U.T.U.¹⁷ terminada también superan levemente el promedio de la población ocupada, en tanto los bajos niveles de la Enseñanza Militar, Policial, IPA y Educación Física acompañan las tendencias generales de la población. La comparación muestra también que los altos porcentajes de población con educación secundaria sin terminar no constituyen una tendencia específica de la población universitaria sino que parece ser una característica general de la población ocupada, que tiene un 30% de trabajadores con educación media sin terminar.

Si comparamos, a su vez, los niveles educativos formales de la población no-docente de la Universidad con los niveles del sector público en general, encontramos que los funcionarios universitarios mantienen también niveles educativos más altos que el promedio de los funcionarios públicos. La gran heterogeneidad del sector público nos permite simplemente realizar una comparación muy general, que deja de lado los componentes específicos de la diversidad de actividades ligadas a la función pública. En este sentido, la presencia de porcentajes más altos de la formación en el IPA e INET se explica porque en el promedio del sector público se incorporan los funcionarios docentes de Enseñanza Primaria y Secundaria, que requieren títulos habilitantes de este nivel. Lo mismo podríamos decir para la enseñanza Militar y Policial.

¹⁶ Instituto de Profesores Artigas. Orientado a la formación de profesores para Educación Secundaria

¹⁷ Universidad del Trabajo del Uruguay. Enseñanza media de orientación técnica.

Cuadro 4
Nivel Educativo
según Escalafón

Nivel Educativo	A = Prof	B = Tecni	C = Adm	D = Espe	E = Ofici	F = . Ser Ge	Q = Confi	R = R.Perm	Total
SinIntrucc./ Prim. Incompl.		.9		.5	11.5	9.7			4.2
Prim. Compl.			1.4	4.9	25.4	30.8			11.8
Secund. Incompleta		4.5	26.5	20.2	28.2	35.1	20.0		24.0
Secund. Completa		3.6	10.8	5.4	1.8	1.7			5.2
Utu Incompl		.9	2.1	6.8	14.1	8.8			6.2
UTU Compl.			7.2	9.3	13.2	7.5	10.0		7.9
Educ terciaria y militar incom.			2.2	2.2	.9	.9			1.4
Educ. Terc. y militar compl.			2.4	1.7	.5	.9	10.0		1.4
Univ. Incompl	4.0	29.7	30.2	28.8	3.7	2.8	40.0	7.3	17.5
Uiv. Completa	96.0	60.4	17.3	20.2	.7	1.7	20.0	92.7	20.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Las proporciones relativas de los niveles educativos generales de la población universitaria no-docente sufren importantes cambios cuando las analizamos según los diferentes escalafones. Los sectores con menores niveles de educación formal son los de Servicios Generales y los de Oficios, donde encontramos alrededor de un 37% de funcionarios que sólo poseen educación primaria. En los escalafones Profesionales, Técnicos y Especializados encontramos obviamente los mayores niveles de educación formal, si bien existe un 5% de funcionarios del escalafón Especializado con niveles de educación primaria. Estas tendencias reflejan las exigencias formales de acceso a los cargos y la división social del trabajo en las sociedades modernas, en la cual los trabajos manuales tienen menos requisitos formales que los trabajos no manuales. De todas maneras, resulta significativo que sólo un 13% de los funcionarios del sector de Oficios tengan UTU completa, lo

que marca que la formación en el oficio se da mayoritariamente a través del desempeño directo de las tareas (aprender haciendo) que a través del aprendizaje formal.

En el escalafón Administrativo, alrededor de un 50% del mismo ha pasado por la educación universitaria, en tanto un 17% de ese 50% tiene título universitario. Los datos muestran una situación de “inconsistencia de status” es decir, niveles de educación que no se corresponden con el status de los puestos ocupados. Esto sin duda es una fuente de insatisfacción y de conflicto endémico en la institución. Por otro lado, la “inconsistencia de status” no hay que considerarlo como un problema específico de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República, sino que es un problema general de la sociedad uruguaya y de muchas sociedades latinoamericanas, en las cuales, como lo han demostrado numerosos análisis, la educación se expande más rápido que el crecimiento económico, lo que genera una población con altas expectativas y escasas posibilidades de colmar las mismas.

Cuadro 5
Nivel Educativo
según Nivel de Conducción

Nivel Educativo	Operativo	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Total
Sin Intrucc./ Prim. Incompl.	5.9	1.9			4.2
Prim. Compl.	16.5	5.8		1.5	11.8
Secund. Incompleta	28.4	20.2	10.9	9.1	24.0
Secund. Completa	4.5	6.9	4.7	6.1	5.2
Utu Incompleta	7.7	4.8	2.1		6.2
UTU Completa	8.9	7.3	3.1	3.0	7.9
Terc. y mil. incompleta	1.6	1.0	1.0		1.4
Terc. y mil. Completa	1.6	.9	1.6		1.4
Univ. Incompl	15.8	23.5	11.4	10.6	17.5
Uiv. Completa	9.0	27.8	65.3	69.7	20.5
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: I Censo de Funcionarios No-Docentes, año 2000.
Unidad de Planeamiento, UdelaR. Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta la relación entre nivel educativo y niveles de conducción, vemos que existe una alta correlación entre estas dos variables. Los más altos niveles de conducción tienen

proporciones más altas de educación universitaria completa que los niveles de conducción más bajos, lo que muestra la importancia de la educación formal para el acceso a cargos de responsabilidad en la carrera del funcionario no docente de la Universidad de la República. Esto datos muestran que estamos en presencia de una organización que, como institución educativa, prioriza la formación en detrimento de la antigüedad como criterio de ascenso en la estructura burocrática interna.

En definitiva, los datos nos muestran una estructura polarizada, con niveles de sobre-educación y fuerte capacitación específica en los niveles de conducción más altos y en los sectores Administrativos, Profesionales y Técnicos, y bajos niveles de educación formal y de capacitación específica en los sectores de trabajo manual y de Servicios Generales.

METODOLOGÍA Y MARCO DE ANÁLISIS

Los capítulos anteriores nos dieron un panorama global de las características de la organización del trabajo en la Universidad de la República y de los niveles de educación y capacitación formal de los trabajadores. En esta segunda parte, realizaremos el análisis más específico de las unidades de producción gráfica de la Universidad de la República, con el objetivo de describir y precisar cuales son los elementos que pueden contribuir a transformar la gestión de recursos humanos y desarrollar un modelo de competencias en las mismas.

En el marco del presente diagnóstico, se realizaron 9 entrevistas a integrantes de diferentes sectores de servicios gráficos de la Universidad de la República. Dichas entrevistas fueron semi-estructuradas, dentro del paradigma de investigación cualitativo, bajo el cual se buscó contemplar ejes analíticos conservando la libertad de profundizar en aspectos que fueran emergiendo en las mismas y fueran considerados de interés para la investigación. A lo largo de la realización de todas las entrevistas se mantuvieron criterios exploratorios de investigación que permitiesen conocer la lógica de estos sectores no sólo en cuanto a sus características productivas sino también en cuanto a su conformación de personal y a la propia visión del servicio que cada unidad pretende desarrollar. El paradigma cualitativo nos permite comprender la experiencia de los individuos en situación de trabajo desde su propia perspectiva, complementando las entrevistas por medio de la observación concreta de los procesos, del lay out de cada taller y de cada sector de diseño, teniendo en cuenta que los métodos cualitativos “...ponen énfasis en la visión de los actores y el análisis contextual en

el que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales.”¹⁸ Siendo, de esta forma, métodos que nos conducen de manera adecuada hacia los objetivos de investigación previstos para esta instancia.

El grupo de sectores estudiado fue seleccionado a-priori por sus características productivas, por su presencia dentro de la Universidad de la República, y por su propia trayectoria particular. Es así que se realizaron entrevistas en el Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República, en la Imprenta de la Facultad de Agronomía, en la Fundación de Cultura Universitaria, en FESMUR – Imprenta de la Facultad de Medicina-, en la Imprenta del Hospital de Clínicas y en el área gráfica de la Escuela de Bellas Artes. En el caso de la Fundación de Cultura Universitaria, si bien formalmente no forma parte de la Universidad, se consideró que la misma enriquecería el análisis, al tener una visión de una unidad productiva exclusivamente privada con connotaciones en su origen, trayectoria y producción muy cercanos al ámbito de la Universidad.

De este modo, nos encontramos con casos bien diferenciados entre sí, cuyas especificidades no sólo aparecen a nivel productivo, sino también por el marco institucional en el cual se mueven, por su composición tecnológica y los RRHH que utilizan. Cada uno de estos sectores se encuentran conformados por una combinación de dimensiones que determinan no sólo una heterogeneidad real entre servicios, sino también una heterogeneidad analítica; ambas heterogeneidades estarán presentes a la hora de construir un mapa de competencias sobre los servicios gráficos de la Universidad. Dicha heterogeneidad – al mismo tiempo- debería estar presente a la hora de plantear cualquier tipo de política a implementarse en dichos sectores.¹⁹

De la misma forma que fue planteado a-priori contar con una perspectiva general de esa heterogeneidad a la hora de seleccionar los casos a estudiar, esa diversidad surge como una de las primeras constataciones en múltiples dimensiones –tenidas en cuenta de antemano o no- a través de las entrevistas realizadas.

¹⁸Tarrés, M. L. (coord..) 2001

¹⁹ Por este motivo se habla de “sectores gráficos” y no de “un sector de servicios gráficos” de la UdelaR.

**COMPETENCIAS LABORALES
EN LOS SECTORES GRÁFICOS
DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

Como señalamos más arriba, la selección de los casos que fueron analizados se realizó en base a una muestra “teórica”, es decir, una muestra que reúna el conjunto de atributos y dimensiones que nos interesan profundizar en el análisis. Las dimensiones presentes en el mismo son las siguientes:

- 1) **El Marco Institucional** en el cual se estructuran las unidades de producción estudiadas. Dicho marco está compuesto por la forma en que se originó cada uno de los sectores, las relaciones que mantiene con las autoridades de la Universidad, las relaciones con otros servicios, con docentes y con estudiantes, y las posibles rigideces burocráticas que padecen.
- 2) **Variedad y Calidad de la Producción** de cada una de estas unidades productivas. Esto refiere a sus relaciones con el mercado, sus formas de financiamiento, sus relaciones con los actores públicos y privados, y el tipo de producción en específico que cada una realiza.
- 3) **Tecnología y Proceso de Trabajo.** A grandes rasgos se presenta la adecuación de las herramientas tecnológicas de cada sector de acuerdo a las capacidades de producción de cada unidad –si se posee o no un taller de impresión, por ejemplo– distinguiendo dos sectores con tareas específicas: el área de diseño y el área de impresión.
- 4) **La Organización del Trabajo** define las características de los puestos de trabajo, la estructura de autoridad, las carreras y trayectorias laborales y el grado de especialización de las tareas.

- 5) **Gestión de Recursos Humanos.** En esta dimensión se tienen en cuenta las tareas que se desempeñan, el proceso de selección de RRHH, el proceso de aprendizaje, la circulación de conocimientos entre trabajadores, y las modalidades de resolución de problemas.

La selección de estas dimensiones obedece a criterios teóricos. El marco institucional nos permite explicar cuales son las decisiones que llevaron a conformar la unidad productiva y darle las formas de funcionamiento actuales. El tipo de producción condiciona los criterios de calidad y de variedad, que son fundamentales para orientar los cambios en el proceso productivo y las formas de gestión de los recursos humanos. El nivel tecnológico nos permite enmarcar el proceso productivo y analizar qué exigencias plantea en términos de organización del trabajo y de capacitación de la mano de obra. La organización del trabajo nos permite analizar las tareas que se desempeñan, la circulación del conocimiento y los espacios para el desarrollo de la iniciativa y capacidad de los trabajadores. Por último, en la gestión de los recursos humanos confluyen todas las dimensiones anteriores para explicar qué decisiones se tomaron en términos de capacitación de la mano de obra, de generación de estímulos y de motivaciones para mejorar el proceso de trabajo y para desarrollar espacios colectivos de resolución de problemas. En cada unidad productiva analizada, veremos que estas dimensiones tienen características específicas en sí mismas, y también es específica la articulación que en cada caso se da entre dos o más dimensiones.

1) Marco institucional.

Las unidades de producción gráfica encontradas en nuestra investigación se estructuran en marcos institucionales específicos, que definen sus objetivos, su carácter jurídico y reglamentario, sus reglas de funcionamiento, sus relaciones con las autoridades universitarias, con los demás servicios universitarios y con los docentes y estudiantes. Estas estructuras institucionales se fueron gestando a lo largo de la historia de estas unidades, en función de las estrategias adoptadas y de las decisiones que se fueron tomando en momentos de crisis, de ruptura o de crecimiento. En este sentido, una de las dimensiones que más nos interesan en este análisis es la articulación de los sectores de producción gráfica con el medio externo y con otros sectores o agentes de la organización universitaria. El objetivo es detectar si estos vínculos generan exigencias o demandas que presionen u obliguen a establecer cambios en las formas de organización del trabajo de las unidades de producción gráfica.

El primer ejemplo que desarrollaremos es el del **Departamento de Publicaciones** de la Universidad de la República. El mismo tuvo su origen en los años 60, sobre la base de un pequeño equipo de trabajo encargado de las publicaciones de la Universidad. Los objetivos institucionales que se planteó el Departamento de Publicaciones desde sus orígenes fueron la publicación y difusión de las investigaciones realizadas por los docentes en el marco de su actividad universitaria. El objetivo implícito era permitir que docentes e investigadores que no contaban con apoyos financieros específicos pudieran publicar sus resultados a costos más accesibles que los del mercado. Para ello se estableció un procedimiento a través del cual el docente que deseaba publicar sus resultados debía obtener el apoyo de las máximas autoridades de su servicio e iniciar el trámite para que el mismo fuera editado por el Departamento de Publicaciones.

En este sentido, el Departamento de Publicaciones es un organismo cuya lógica de funcionamiento es típicamente universitaria, con las garantías que otorgan los procedimientos burocráticos-rationales, pero también con la lentitud y la pesadez que estas garantías de alguna manera conllevan. Este aspecto se refleja en la lentitud del trámite y en la dificultad para realizar licitaciones con las imprentas ya que, como veremos más adelante, el proceso de impresión, en el caso del Departamento de Publicaciones, se ha externalizado.

En la época la intervención militar, con el desmantelamiento del co-gobierno y de sus instituciones, se confiscó todo el equipamiento productivo y la producción gráfica quedó concentrada en los talleres centrales de la Universidad de la República. Con la llegada de la democracia, el Departamento se reconstituyó. Sin embargo, muchas de las máquinas que habían formado parte del Departamento durante la intervención, fueron reclamadas por los distintos servicios y oficinas de apuntes estudiantiles, por lo que el equipamiento de impresión que originariamente pertenecía al Departamento de Publicaciones quedó prácticamente desmantelado.

“En el año 60, 62 por ahí. Era un departamento muy chiquito (...) con un equipo administrativo pequeño, una Comisión editorial y funcionaba un poco como funcionamos ahora. No se si se diagramaba directamente ahí, pero (...) toda la parte de selección del trabajo (...). Lo que hizo la intervención fue requisar la maquinaria en el 85, (...) y después del 85 hubo un reclamo para que se rearmara la Asociación de Estudiantes, a reclamar los equipos que se habían ido sacando. Entonces en la medida que tenían algunos documentos que certificaban, algunos muy conservadores los fueron guardando (...) que podían certificar que esos equipos...Iban pidiendo “reclamo tal máquina, del tal modelo...”. A los

demás servicios les cuesta entender que ha pasado con Publicaciones y que como nos desmerecen, piensan que aquello era bárbaro y esto ya no lo es (...)”.

Además del carácter burocrático de su funcionamiento y de no poseer equipamiento tecnológico propio para la impresión, otro de los aspectos que más ha afectado el funcionamiento del Departamento de Publicaciones parece ser, en opinión de los entrevistados, su aislamiento institucional y geográfico. La labor de publicación y difusión del Departamento no parece formar parte, desde la perspectiva de sus funcionarios, de las prioridades institucionales de la Universidad ni ser objeto de preocupación por parte de las autoridades centrales de la misma. Por otra parte, el Departamento de Publicaciones funcionó durante el período de intervención y durante un período importante luego del advenimiento de la democracia, en el hall central de la Facultad de Derecho. En determinado momento, las autoridades universitarias decidieron su traslado a la sede actual, de la calle Rodó. Este cambio de situación física tuvo un impacto negativo para el Departamento, en la medida en que lo aisló geográficamente de un espacio más central y dinámico en la vida cotidiana de la Universidad.

“(...) ha pasado los procesos de cambio y se ha adaptado. (...) por muchos años la Librería estuvo en el hall de la Facultad de Derecho, incluso se veía la Fundación y se creía que éramos nosotros. Trasladarse para acá fue perder mucho. Mucho llamador...para entrar a la Facultad de Derecho y que estuviera a la izquierda, la librería, era tradicional. La venida para acá fue una marcha atrás, en ese sentido muy importante, pero de a poco (...). Esto no es muy transitado, la gente no llega mucho a esta librería, pero bueno, de a poquito se ha ido avanzando ¿no? (...) no nos hemos podido ir renovando, como para que eso sea un llamador (...). El día del libro hicimos (...) con Bienestar fomentando todo lo que es para los estudiantes (...)”

Todos estos factores de alguna manera afectaron la dinámica institucional y la posibilidad de cumplir con los objetivos fijados. También se señaló en las entrevistas las dificultades para lograr una mejor presencia en el mercado, obteniendo una visibilidad y un sello que le permita ser reconocido por públicos más amplios.

El contexto de aislamiento institucional en el que se encuentra el Departamento de Publicaciones no genera estímulos internos para establecer procesos de mejora de la calidad del servicio ni de desarrollo de nuevas competencias. Tampoco existen estímulos externos, en la medida

en que las demandas están exclusivamente centradas en la actividad universitaria con escasos contactos con el mercado privado. De todas maneras, esto no implica que no exista preocupación en los funcionarios del Departamento de Publicaciones por mejorar la calidad del servicio. Estos estímulos surgen del fuerte compromiso encontrado entre los funcionarios de este Departamento con los objetivos fundacionales del mismo. La promoción y la difusión de la labor de investigación de la Universidad de la República sigue siendo un valor fuertemente arraigado en el ámbito del Departamento de Publicaciones. De ahí surgen fuertes inquietudes sobre la necesidad de desarrollar políticas más vigorosas para la difusión en el mercado de los productos universitarios, capacitar en determinadas áreas al personal del área de ventas y lograr una mayor visibilidad del Departamento de Publicaciones entre el público consumidor.

El Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía constituye también un ejemplo institucional permeado por las características del sector público, pero con diferencias notorias con el caso del Departamento de Publicaciones. La diferencia mayor reside en que la Facultad de Agronomía cuenta con equipamiento propio para desarrollar trabajos de impresión.

En esta Facultad, la edición de material gráfico estuvo originariamente concentrada en la oficina de apuntes estudiantiles. En el período de intervención universitaria el gobierno militar confiscó todo el equipamiento de impresión gráfica y lo trasladó a los talleres centrales de la Universidad. Este proceso no sólo lo vivió el taller de imprenta de la Facultad de Agronomía, sino que fue la historia de todos los talleres existentes hasta la época de la intervención.

“Ah, si, si. Por lo menos en su origen. Para que uds tengan una idea de cómo funciona publicaciones acá, publicaciones no existía previo a la intervención y la oficina de apuntes de la AEA era la que hacía los materiales, estamos hablando de una Facultad de generaciones muchos más chicas que hacía sus materiales..., cuando se interviene la Universidad se encuentra con el grave problema de que el gobierno tenía que los materiales de estudio eran fabricados por los estudiantes, no había editorial, no había nada. Entonces, lo que hacen es confiscan la cadena de producción, las matrices y todo, ahí la Universidad se hace cargo de crear una unidad de producción.”

Con la vuelta de la democracia, se fueron paulatinamente devolviendo los equipamientos gráficos a las oficinas de apuntes estudiantiles de las diferentes Facultades que los reclamaban. En ese momento se produce una segunda refundación que marcará los rumbos institucionales hasta la fecha. Los objetivos que se plantearon fueron la edición e impresión de material de apoyo a la

actividad docente, estudiantil y administrativa de la Facultad de Agronomía. También se propusieron como objetivo la publicación de material vinculado al área de Agronomía, de docentes o especialistas en el tema.

El Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía se integró fundamentalmente con funcionarios no-docentes, provenientes de diferentes escalafones, que comenzaron a desarrollar tareas vinculadas a la impresión gráfica. En ese sentido, el Taller tiene una matriz de funcionamiento típica de trabajador universitario del sector público. Su financiamiento depende del presupuesto público, los trabajadores tienen las protecciones jurídicas con relación al empleo propias del sector público y existen escalafones y grados claramente formalizados que estructuran las trayectorias laborales. Además de esta matriz claramente universitaria y típica del sector público, el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía tiene un convenio con la Asociación de Estudiantes de la Facultad de Agronomía, a través de la cual se comercializan muchos de los productos originados en la actividad del Taller. Esta relación le permite al Taller establecer vínculos con el mercado y con actores privados externos, lo que introduce componentes y dinámicas del mundo privado en un contexto cuya lógica de funcionamiento es claramente pública. La posibilidad de contar con ciertos márgenes de autonomía en relación al financiamiento presupuestal y la posibilidad de manejar ese financiamiento con la agilidad y fluidez propias del sector privado, sin los pesados y lentos controles burocráticos propias del sector público, son algunos de los beneficios que surgen de esta articulación con la Asociación de Estudiantes.

“Si. Te digo. Acá nosotros procesamos todo el material administrativa, todos los exámenes y parciales y la producción de los materiales de estudio. Y libros, no? te cuento, la parte de apoyo administrativo, toda la parte de papelería, todo lo que la facultad necesita en ese aspecto. La parte de los parciales es una parte no menor, porque acá tenemos cursos controlados, estamos hablando de cientos de miles de hojas anuales. Después la facultad tiene convenio con la asociación de estudiantes, que es la que vende libros, hechos por los docentes, nosotros los producimos y ellos los venden, eso funciona por convenio, eso nos retroalimenta, ellos ganan un porcentaje que es porcentaje de cualquier librero que es un 30%, y por lo cual están obligados a hacer funcionar la librería. Y es con lo que pagan las becas y con lo cual está abierta la librería. Y a su vez ellos con eso hacen un reciclaje, trayendo otros libros en consignación, lo cual alimenta la librería. La única editorial agropecuaria que es “XXX” nosotros somos la mejor boca de venta.”

Si bien estamos en presencia de una unidad productiva de tipo fabril, la misma se desarrolla en la matriz de un organismo público orientado hacia la prestación de servicios. Como veremos más adelante, esta característica institucional tiene consecuencias importantes en el funcionamiento productivo del Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía, en la composición de su personal y en la estructuración de su proceso de trabajo.

El marco institucional en el cual se desarrolla la actividad del Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía implica el desarrollo de múltiples vínculos con agentes internos de la Universidad (orden estudiantil, sector administrativo, orden docente, etc.) con otros servicios universitarios (talleres, sector informático) y con sectores externos a la Universidad (proveedores, distribuidores, etc) Esta multiplicidad de vínculos generan exigencias y demandas que presionan para mejorar de manera continua la calidad y la variedad de la producción, por lo que resultan estímulos importantes para generar cambios en la organización del trabajo y para el desarrollo de nuevas competencias laborales.

Un ejemplo similar en lo productivo, pero con un marco institucional muy diferente al del Taller de Impresiones de Agronomía lo constituye **la Imprenta del Hospital de Clínicas**. En este caso estamos en presencia de una unidad productiva que también tiene características fabriles, en el marco del funcionamiento de un organismo público universitario. Más allá de este elemento en común, la dinámica del Taller del Hospital de Clínicas tiene características específicas que lo separan de los demás casos estudiados.

La Imprenta del Hospital de Clínicas fue fundada, a fines de los años 50, por iniciativa de un funcionario especializado en la temática gráfica, que consiguió donaciones de equipos alemanes de última generación para la época.

“Las máquinas son del año ´49, las máquinas. La imprenta en el año ´51 empezó a funcionar. Más o menos. Todo lo que las máquinas de hace 50 y pico de años atrás permitan, porque ha evolucionado tanto el sistema que, lamentablemente,... o sea, cuando se formó el taller que lo formo realmente un especialista en la materia, se lo llamó cuando nada de esto existía y se le dice “nosotros necesitamos formar una imprenta para hacer este y este y este tipo de material”.

Los objetivos institucionales de la Imprenta fueron la de apoyar al Hospital de Clínicas, en el área administrativa, en todo tipo de material gráfico necesario para el funcionamiento cotidiano del

mismo. Para tal fin, se contrataron funcionarios especializados, que iniciaron el proceso de producción gráfica que se mantiene hasta nuestros días.

“Y el hombre en ese momento compra lo mejor que había en plaza, se forma tb con los mejores oficiales, el problema es que no se ha renovado, entonces, muchas cosas nosotros nos vemos limitados y más que nada en el tiempo, lo que hoy una imprenta moderna puede llevar de repente una hora a nosotros nos cuesta 10 hs, ese es el problema.”

Si bien el marco institucional de la Imprenta del Hospital de Clínicas tiene muchas semejanzas con el del Taller de Impresión de la Facultad de Agronomía, existen también diferencias importantes. Una de estas diferencias es que la Imprenta del Hospital de Clínicas tiene una relación exclusiva con el Hospital, sin mantener contactos con agentes externos o con mercados más amplios. La segunda diferencia, seguramente producto de la relación que expusimos anteriormente, es que la Imprenta del Hospital de Clínicas tiene un dinamismo y un ritmo de renovación tecnológica mucho menor que la de la Imprenta de la Facultad de Agronomía. Estas dos dimensiones están obviamente fuertemente interrelacionadas. En la medida en que la Imprenta del Hospital de Clínicas tiene un ámbito institucional que reduce sus vínculos, las exigencias de renovación tecnológica y de mejora de la producción están más limitadas que en el caso del Taller de Agronomía. Tampoco tienen exigencias para variar o diversificar el producto, debido a que trabajan con un formato simple y constante de producción.

El cuarto ejemplo lo constituye el **Taller de Impresión de la Facultad de Medicina**. En este caso, estamos frente a un marco institucional universitario, con una producción gráfica de tipo fabril, volcada al mercado, pero cuyos recursos humanos básicos los constituyen estudiantes de Medicina que, por concurso, ingresan al cargo de becarios del Taller. Si bien los orígenes históricos de la Imprenta de la Facultad de Medicina son similares a los del Taller de Impresión de la Facultad de Agronomía, la evolución histórica marcó rumbos relativamente diferentes en términos institucionales.

El Taller de la Facultad de Medicina tuvo también su origen en la Asociación de Estudiantes de Medicina. Con apoyos y financiamientos diversos, la original oficina de apuntes fue transformándose en una imprenta, cuyos objetivos fueron la publicación de libros y materiales de texto para el público estudiantil y de trabajos especializados para el mundo médico.

“... Oficina del Libro por 40 y pico de años, casi 45 años, perteneció a la asociación. de estudiantes, empezó con estudiantes que grababan teóricos, lo pasaban, y después con el mimeógrafo de Facultad que se lo prestaban los locos imprimían los repartidos y se los vendían entre ellos, compraban el papel y era tipo un servicio que se brindaba. Después de a poquito fueron progresando, la Facultad les donó su primera máquina offset una “toco”, no sé si las conocen uds....Después se las muestro, la tenemos todavía. Algún día la vamos a arreglar y la vamos a dejar de reliquia. Fue la 1er máquina offset que tuvimos. Y ahí fue un gran avance para la Oficina del libro, ya pasó de hacer repartidos cuando se tuvo esa 1era máquina a empezar a hacer los primeros libros. Estamos hablando quizás en el ‘80. se empezaron a hacer los 1eros libros de Oficina del libro AEM. Después en algún momento se desfinanció la Oficina del libro, porque Oficina del libro aparte trabajó con el Programa PALTEX de OPS, vende libros subvencionados, con un % bajísimo, en realidad vendemos esos libros por el servicio de venderle libros al estudiante que le llegue más barato. Un libro que suponete que en el mercado sale \$4000, por ese Programa viene a \$2000. y bueno, nos manejábamos con ese programa. Y en algún momento, no sé, yo no estaba en esa época fue previo, cuando yo entré ya era Fundación de Ediciones Médicas, Facultad de Medicina. Lo que pasa que como toda la parte pública, se hizo todas las gestiones para tener la personería jurídica, cambió la escribana y se traspapelaron todos los papeles y hubo que hacer todo de vuelta, esperemos que no pase otra vez, porque ya hace 2 años estuvimos a punto y ... con la escribana se llevó los papeles, no sé..”.

En determinado momento, por razones de financiamiento, la Oficina del Libro se separó de la Asociación de Estudiantes y pasó a depender directamente de la Facultad de Medicina. Este cambio sin duda fue determinante para definir la actual estructura institucional del Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina.

“Se desfinanció y en ese momento quedaban 2 opciones: cerrar la Oficina del libro, y bueno, la Facultad viendo el servicio que brindaba oficina del libro asumió, el gremio docente, todos los gremios pusieron dinero, la refinanciaron y pasó a ser de la Facultad.”

La Oficina original también tuvo cambios significativos en sus autoridades, aspecto que, en opinión de los entrevistados, mejoró la relación con los docentes y permitió una relación más fluida

con los mismos. Los docentes que anteriormente optaban por publicar sus trabajos de investigación en otras editoriales, se volcaron hacia el Taller de la Facultad.

“Había libros que nosotros antes no teníamos, que librería médica que era que era otra librería médica que era otra editorial que cerró y los docentes... que también eran docentes que llevaban a librería médica porque en algún momento determinado tipo de docentes no sé en que época hubo problemas en algún momento Oficina del libro tuvo una persona que estuvo muchísimos años, que era tipo el líder, el cabecilla y el que llevaba la Oficina adelante, pero cuando vos sos el que hace solo las cosas te podés equivocar. Y muchos docentes tuvieron problemas con él, porque traías un libro y él te decía “no, no me interesa su libro”, ese docente no te traía más un libro. Entonces, se iban a otras librerías, a otras editoriales, y bueno, librería médica que cerró, muchos de esos docentes se arrimaron a nosotros, después de que se enteraron de que esa persona ya no estaba, que era de la Facultad y que era algo más institucional, volvieron a su casa, a la Facultad, y bueno, sacan los libros con nosotros.”

La Facultad les brinda el espacio físico, y los servicios vinculados al mismo, como luz y teléfono, pero no los apoya económicamente. Esta situación obliga al Taller de Impresiones a financiar sus actividades a través de las ventas de los textos y materiales producidos.

“Más o menos. Nosotros somos de la Facultad, es Oficina del libro FESMUR. O sea, somos una fundación es, vamos a decir, el título, seguimos siendo de Facultad. Nos autofinanciamos. Facultad no nos pone un mango, nada. Lo que sí nos da es el área geográfica. Luz, teléfono. Facultad nos brinda todo eso a nosotros.”

También mantiene la tradición de emplear estudiantes de la carrera de Medicina en sus actividades productivas.

“Claro. Ojo, siempre fue igual. Antes los estudiantes también, muchos entraban por concurso creo que no todos los cargos. Pero dentro de los estudiantes de Medicina... ahora no tenés que ser socio de la AEM para trabajar en la oficina del libro. Antes dentro de los socios de la AEM habían concursos, entraba la gente y accedía a los cargos.”

En este sentido, el modelo institucional del Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina tiene aspectos que lo diferencian del Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía y de la Imprenta del Clínicas. Los trabajadores son becarios que no dependen del presupuesto público sino de las ganancias de la unidad, pero al mismo tiempo son seleccionados de acuerdo a los criterios de concurso propios de la Universidad de la República. El producto está orientado al público universitario, pero también intentar colocar su producción en mercados más amplios con una lógica más parecida a la de una empresa privada que a la del sector público.

El marco institucional en el que se inscribe el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina genera vínculos muy variados con el entorno universitario y con el mundo extra-universitario. Esto se debe a que, por sus orígenes, la misión del Taller de Impresiones está claramente ligada al ámbito universitario (libros para los cursos, difusión de investigaciones, publicaciones docentes de interés profesional, etc.) pero, al mismo tiempo, su actividad no es financiada directamente por la Universidad de la República, por lo que debe establecer múltiples relaciones con el mercado en un sentido amplio. En el espacio universitario, a diferencia del Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía, no genera productos para el sector administrativo ni se ocupa de material para la dinámica concreta de los cursos de la Facultad (impresión de exámenes, pruebas, etc.) Sin embargo, provee el material bibliográfico para los cursos de la Facultad y es una fuente de trabajo para estudiantes de Medicina que no cuentan con recursos familiares para solventar sus carreras.

Pese a estas diferencias, el eje del dinamismo del Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina proviene de sus relaciones con el mercado. En la medida en que debe autosustentar sus actividades, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina debe funcionar con los criterios empresariales de cualquier unidad productiva privada. Esto implica adaptar continuamente sus productos a las necesidades del mercado, tener el equipamiento tecnológico adecuado, recursos humanos capacitados y cierta flexibilidad para adaptar la producción a la demanda. Este contexto institucional favorece el desarrollo de un espacio productivo preocupado de manera constante por la calidad de sus productos y por la eficiencia del trabajo. Este marco institucional genera un terreno fértil para el desarrollo de competencias que permitan una mejor adecuación de los recursos humanos a las diferentes demandas que se le presentan.

La lógica de funcionamiento de la Unidad de producción gráfica de la **Escuela de Bellas Artes** se define a partir de su origen como un taller curricular dentro de las funciones educativas que cumple la Institución. Esto quiere decir que si bien el área está montada como una unidad productiva, tiene como finalidad brindar a los estudiantes la posibilidad de aplicar conocimientos

teóricos incorporados en su formación dentro de la escuela y, simultáneamente, adquirir experiencia práctica en su área de trabajo. Esta labor pedagógica se combina, entonces, con sus funciones como servicio que se brinda a la Universidad de la República a través del diseño gráfico y de la experiencia concreta del armado en frío.

Es así que este taller surge como una “apuesta” formativa de la Escuela de Bellas Artes a través de los docentes que lo conforman, para sus estudiantes. La experiencia tuvo su origen en un proyecto de la propia Escuela que consistía en montar un taller de estas características al interior de la Institución, en la medida en que era considerado como un aporte a la formación de sus estudiantes, al mismo tiempo que cumplía una función de servicio gráfico hacia otras unidades de la Universidad. Este servicio se realiza bajo una concepción particular del arte gráfico, que vincula lo moderno en materia informática (se informatizaron acompañando -e incluso adelantándose- al proceso de informatización del mercado privado), con las técnicas de diseño más tradicionales.

“Fue una planificación de la escuela. Fue una lucha. La escuela tiene una historia en la gráfica, con las campañas, los murales en la calle. La gráfica siempre tuvo un peso importante. En los 90 recibíamos un presupuesto y el colectivo decidió apostar a lo digital, cuando lo digital todavía no estaba tanto. Y ahí sí que somos autodidactas todos. Mucha gente no sabe... no se difunde mucho. Vino un español que lo traía de la embajada y del centro cultural de España, el jefe de la cartografía de Madrid, de la parte digital, y cuando vieron lo que teníamos montados nosotros al final vinieron a trabajar acá. Porque esto mucho no se conoce. Lo de la maquinaria, se consiguió computadora en el 93-94, pero el proyecto era de antes.”

Esta apuesta implicó una concepción de la unidad orientada –como ya dijimos- a la combinación deliberada de procesos modernos con procesos más tradicionales de producción. Para este proyecto, se contó con dinero proveniente de haberes de la Escuela recuperados luego del período de intervención más parte del presupuesto Universitario de la Escuela destinado a la creación del taller.

“Fue por financiamiento universitario. Además otra parte fue por aquello que estaba parado allí, con plata... parte del dinero lo invertimos aquí, y parte del presupuesto.”

El contacto con el ámbito universitario, tanto con docentes como con alumnos, es constante; dicha interacción es un objetivo buscado de manera explícita por el propio Taller. El área de producción gráfica de la Escuela de Bellas Artes, entonces, actúa como un espacio de intercambio formativo en lo curricular y en lo laboral, entre docentes y estudiantes, interactuando a su vez con otros servicios y otras Facultades, los cuales se convierten en demandantes del taller en su rol de proveedor de este tipo de servicios.

Este mismo elemento, a su vez, se transforma en un elemento de rigidez burocrática al contar con márgenes de desarrollo para sus tareas sólo mediante la modalidad de convenios con otros servicios. Y además, al estar integrado sólo por docentes y estudiantes sin dedicación exclusiva a las actividades del taller, estos convenios no tienen el seguimiento deseable para que se constituya en un sistema de intercambio realmente efectivo para esta unidad gráfica.

“Hay una cosa que es importante es que el concepto de que Bellas Artes te lo hace gratis. Muy metido en la Universidad. Eso es lamentable.”

“Nos han pagado, pero como no hay una estructura, no hay una persona que hace seguimiento siempre nos pasa que al final terminamos.. igual vienen y nos dicen al final “mirá que no tenemos plata”. Se va dejando pasar... igual es reconocido, porque por algo nos piden acá. Pero creo que es un problema tb que a todos nos pasa que nos dicen que no tienen plata. Y tb se utiliza el intercambio, no? porque con sociología se hizo un cambio, que nos dieron una máquina y nosotros durante un año les imprimimos. Entonces también es por eso.”

Esta rigidez se combina con la dependencia económica de recursos previstos presupuestalmente para la Escuela de Bellas artes, lo que les impide contar con fluidez monetaria, y lleva a que sus integrantes, en caso de que sea necesario, apelen a la voluntad de los estudiantes – con los docentes involucrados- para juntar dinero mediante la modalidad de “colectas” para la compra de materiales en caso de que sea necesario.

“Si tuviéramos más presupuesto, por más que tenemos máquinas... tenemos necesidad de ir renovando todo. Por ejemplo el material que lleva para hacer eso. Hacemos colectas...entre nosotros, muchas veces entre los alumno, nosotros ya te digo hacemos maravillas. El relacionamiento es por convenio(...) hacemos intercambio con las distintas facultades.”

El último ejemplo que analizaremos es el de la **Fundación de Cultura Universitaria**, como ejemplo de institución privada pero con fuertes vínculos con la Universidad de la República. Tal como su nombre lo indica, la Fundación de Cultura Universitaria tiene un origen universitario, aunque de hecho siempre funcionó como una fundación privada. Incluso en sus primeras épocas, cuando estaba en la Facultad de Derecho y era administrada por los estudiantes, mantuvo su carácter de fundación privada. Pese a este carácter, lo que distingue a la Fundación de Cultura Universitaria son sus fuertes vínculos con la Universidad de la República, a través de convenios y relaciones de todo tipo con los diferentes servicios universitarios.

“Nosotros más allá de que en el año ‘68 un grupo ahí de visionarios eran todos miembros del centro de estudiantes nos fundaron, tenemos un relación desde esa época con la universidad en tanto que, primero, que ocupamos locales universitarios, segundo, que tenemos acuerdos firmados con la facultad de derecho en el cual nosotros les editamos 10 libros por año de lo que nosotros denominamos tiraje reducido. Monografías, trabajos de investigación, trabajos que si no los publicáramos en ese acuerdo no se publicarían, porque sí no tienen una circulación comercial que sea atractiva para cualquier editorial. Le sacamos también la Revista a la Facultad de Derecho, que está planteado que sea dos números por año. Después también tenemos que nosotros damos la becas “sale” se presentan, se evalúan y se dan unas 10 en Montevideo y una 5 o 6 en Salto, damos todos los libros que se necesitan para el curso ese año, con la condición de que para renovar esa beca el año siguiente haber aprobado un X n° de materias y devolver esos libros, cuando se dan esas dos conjunciones la persona inmediatamente si sigue cumpliendo los requisitos, se le da los libros del nuevo año, y los libros que devolvió se donan a la biblioteca de la facultad de derecho. Tenemos entre 50 y 60 becas dadas. Después tenemos participaciones varias en cada evento que se realiza donamos las carpetas, donamos los afiches, los certificados, todo lo que sea colaborar... y además también tenemos un convenio con la escuela de posgrado de derecho en el cual nosotros hacemos toda la parte administrativa, cobramos, pagamos a los docentes, para que esos cursos se lleven adelante. Siempre fue privado. O sea el tema era que el origen era la oficina de apuntes. Era privado porque era del centro de estudiantes, pero siempre estuvo en todo de la Universidad, sobretodo de la Facultad de Derecho. Institucionalmente nunca dependimos de la Universidad.”

La figura jurídica de Fundación es considerada una ventaja por los entrevistados, en la medida en que se bien se mueve en la órbita privada, la institución no es una empresa en el sentido clásico del término. Está dirigida por una Junta Directiva que fija las líneas a seguir, pero más allá de estas cadenas de mando relativamente débiles, los funcionarios que gestionan diariamente la Fundación tienen amplias dosis de autonomía. Por otro lado, al ser una fundación privada, no depende del presupuesto público ni de las luchas institucionales que se traban en torno al mismo, por lo que también mantiene una relación de autonomía con respecto a las instituciones universitarias y a los poderes públicos en general.

“La primera es la garantía de que no hay nadie que venga a reclamar el patrimonio de la institución. Si en algún momento pasa algo por reglamento el patrimonio va a ir a parar al centro de estudiantes. Después hay algún tipo de ventaja de tipo tributario. Nosotros no tenemos patrón físicamente visible e identificable, peor si tenemos la Junta Directiva que nos marca la directiva de qué y cómo tenemos que hacer determinadas cosas. Pero desde el punto de vista de la gerencia... en el congreso de editoriales universitarias de Iberoamérica en que estuvimos, todas la editoriales tenían algún tipo de independencia o de dependencia. Nosotros rescatamos tres tipos de independencia o de dependencia, según como lo mires; había editoriales universitarias que dependían económicamente de la universidad, tenían un proyecto fijado, eso tiene una ventaja que saque lo que saque así no lo venda tengo el presupuesto cubierto y no me tengo que preocupar, es una ventaja relativa porque saque lo que saque no estoy cumpliendo el rol de editorial universitaria porque ese material que estoy haciendo lo hago porque tengo el presupuesto no lo hago porque esté cubriendo una necesidad de a quien va dirigido mi producto, esa más que una ventaja a mi juicio es una desventaja. Después estaba la dependencia política, que es decir que nosotros tenemos que hacer lo que alguien de arriba nos dice que tenemos que hacer, independientemente si es bueno regular o malo, o si cumple o no con los cometidos para lo cual fue originada la fundación como editorial universitaria, esa es la segunda dependencia o independencia. Y la tercera es los avatares políticos, va un poco enlazada con la dependencia política, pero yo la veía más como administrativa, hoy por hoy al ser dependiente de, en la dirección puede estar una persona que no sepa nada o no tenga experiencia y entonces también el desarrollo de la institución va a estar dependiendo de las direcciones de la persona de turno que pongan. Cuando nosotros dijimos en ese congreso que no teníamos ninguna de las tres, no nos creían.”

Este modelo institucional mantiene una lógica similar al de una empresa privada, pero tiene una constelación de valores inherentes al mandato institucional y a la trayectoria individual de sus jerarcas, inspirado en la lógica de trabajo universitaria. Esto le da a la Fundación una gran autonomía financiera, en la medida en que no depende de decisiones externas sino de su capacidad para colocar su producción en el mercado, pero al mismo tiempo el sentido y el contenido de la producción gráfica no se orienta exclusivamente por criterios de rentabilidad económica.

En el cuadro siguiente, mostramos un resumen de los atributos de esta dimensión en cada uno de los sectores.

Cuadro 6
Marco institucional

	DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES	IMPRESA FACULTAD DE AGRONOMÍA	FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA	FESMUR (FAC. DE MEDICINA)	IMPRESA DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS	BELLAS ARTES
<i>ORIGEN</i>	Antiguo Departamento de Publicaciones Centrales de la UdelaR	Surge como imprenta en la época de la intervención	Oficina de apuntes del Centro de Estudiantes de Derecho (carácter privado)	Oficina de Apuntes de la Asociación de Estudiantes de Medicina	Surge como Imprenta principios de los años 50	-Área pensada curricularmente. -Origen: como proyecto institucional formativo.
<i>RELACIONES CON AUTORIDADES</i>	- Las demandas de producción dependen de las decisiones de las autoridades universitarias - Deben encontrar mecanismos propios para resolver "eventos" cotidianos.	- Relación burocrática. No presenta espacios de conflictividad.	- Junta Directiva que toma decisiones y define "rumbos".	-Pertenece a la Facultad de Medicina (le brinda espacio físico y apoyo). - Alto grado de autonomía.	-Relación dependiente de la cadena de mando del Hospital.	-Reuniones periódicas con el Director de la Escuela de Bellas Artes. -Auto-coordinación y gestión en lo cotidiano.
<i>RELACIONES CON OTROS SERVICIOS</i>	-Aislado de otros servicios gráficos, y aislado físicamente del resto de las oficinas universitarias.	-Intentos de contactarse con otros servicios gráficos. -Contacto intra Fac. de Agronomía.	-Público: Convenios con la Fac. de Derecho. (Edición , & Becas) También con otros servicios. - Privado: relación con imprentas.	- Intentos de contactarse con otros servicios gráficos. -Contacto intra Fac. de Medicina.	- Relacionamiento impersonal, por mecanismos burocráticos propios del Hospital. - Aislados de otros servicios gráficos.	Sistema de convenios genera intercambio constante con otros servicios y Facultades.
<i>RELACIÓN CON DOCENTES Y ESTUDIANTES</i>	-Docentes: Relaciones focalizadas con algunos servicios. -Poco conocimiento de su existencia por parte de los estudiantes.	-Docentes: contacto fluido. -Estudiantes: Convenio con la AEA; relación fluida.	- Relación fluida con Docentes. - Relación con estudiantes fluida. Becas a estudiantes de Derecho.	- Relación fluida con docentes. -Relación fluida con estudiantes; opera como mecanismo de ayuda (trabajo – materiales de estudio)	-No existe relacionamiento con docentes o con estudiantes.	-Fluida. - El propio taller está integrado por docentes y estudiantes.
<i>RIGIDECES BUROCRÁTICAS</i>	-Mecanismo jerárquico para iniciar el proceso productivo. -Licitaciones obligatorias.	- Régimen de funcionariado público no-docente.	- No del tipo público. -Sin identificar problemas consistentes de burocracia privada.	Mecanismo de concursos para acceso a los cargos. Único mecanismo burocrático.	- Estructura burocrática rígida, dificulta el flujo de insumos.	-Sistema de convenios (trueque de servicios), dificulta contar con activos económicos de forma fluida.

2) Variedad y calidad de la producción.

El marco institucional en el cual se desarrolla la actividad de las diferentes unidades de producción gráfica condiciona el tipo de producto que se genera y los destinatarios reales o potenciales del mismo. Tal como la extensa literatura sobre el tema lo ha mostrado, el desarrollo de modelos de producción flexibles y la generación de nuevas competencias que supongan modificar el clásico modelo taylorista de producción tienen su origen en los requerimientos de calidad y variedad de los productos, pautados por mercados de consumo cada vez más exigentes en ese plano. Los modelos flexibles permiten adaptar la producción a la demanda, en tanto el desarrollo de competencias permiten introducir la inteligencia y la capacidad de iniciativa de los trabajadores, generando productos de mejor calidad. En el caso concreto que nos ocupa, importa analizar en qué medida los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República se ven sometidos a mayores exigencias en términos de variedad y calidad de los productos.

Una de las discusiones que se pueden plantear en este plano es si sólo el mercado es capaz de dinamizar las transformaciones productivas para generar productos de mayor calidad y variedad. Sin duda, el origen de la crisis del modelo taylorista y el desarrollo de formas de especialización flexible se encuentra en los cambios de los parámetros de competitividad del capitalismo, en los cuales la variedad y calidad pasan a ser criterios determinantes para la colocación de los productos en el mercado. Si continuáramos con este razonamiento, podemos concluir que la mejor opción es privatizar algunos servicios universitarios para mejorar la calidad de sus prestaciones.

Sin embargo, las relaciones entre la mejora de la calidad y el mercado son más complejas que las expuestas sucintamente más arriba. En primer lugar, el desarrollo de formas de producción más flexibles no es uniforme a nivel de las diferentes ramas productivas de un país o de una región. Las características técnicas de la producción o factores vinculados a las relaciones laborales pueden explicar que determinadas ramas productivas o incluso determinadas empresas sean más proclives a los cambios que otras. Más incierta aún es la relación entre la mejora de la calidad y las exigencias del mercado en sectores que prestan servicios, y más aún en el sector público terciario. En este sentido, la voluntad de cambio no sólo pasa por determinantes del mercado, sino también por la configuración institucional y las características específicas de la producción o prestación de servicios que analicemos. De todas maneras, más allá de esta discusión, analizar si, en los casos que nos interesan, existen exigencias internas o externas para mejorar la calidad de la producción parece un dato relevante.

Una segunda dimensión de análisis se refiere al volumen de producción que tienen los sectores que estamos analizando. Esta perspectiva, si bien se inspira en análisis más clásicos sobre las relaciones entre producción y mercado, permite detectar las dificultades para cumplir con los volúmenes requeridos, derivados de problemas tecnológicos o de la gestión de recursos humanos. En un país como el Uruguay, donde generalmente se superponen los problemas derivados de la instalación de nuevas herramientas de gestión con los problemas clásicos de la producción industrial, estas dimensiones de análisis no deben ser descuidadas.

Si vamos a los casos concretos que estamos analizando, encontramos que el **Departamento de Publicaciones** de la Universidad de la República tiene una producción orientada exclusivamente a la demanda de investigadores o profesionales de la Universidad, que buscan comunicar sus hallazgos o conocimientos al público en general. Estas propuestas no son decididas por la Fundación, sino por las autoridades docentes del servicio en el cual el investigador se desempeña. En sus inicios y luego de la salida de la intervención existió una Comisión, de carácter honoraria, para decidir cuales investigaciones se debían publicar. Esta Comisión tuvo dificultades de funcionamiento, lo que obligó a trasladar las decisiones a los servicios, reforzando la lógica netamente burocrática a la cual está sujeto este servicio.

“Las facultades demandan...los autores presentan su interés a la facultad y la facultad los evalúa. A veces tienen un Departamento de Publicación que lo evalúa y sale por ahí. O a veces va directamente al Decano y al Consejo. Porque todos los trabajos cuando entran acá tienen el visto bueno de la facultad donde ese docente ejerce ¿no?. No está a criterio nuestro sino que a veces se presenta gente que dice “ay como puedo hacer”, “bueno diríjase a la Facultad donde usted es docente y entonces haga la propuesta y si tiene el apoyo (...) la autoridad que determina si el material es de interés, sino nosotros tendríamos que tener...acá existió una Comisión, en el año 85 cuando se volvió a retomar el enfoque anterior a la intervención, que tenía el departamento. Se volvió a rearmar la Comisión, que funcionó unos años (...), pero que como toda comisión honoraria es difícil de mantener (...). Tuvieron dificultades para coordinar horarios, fechas, unos podían, otros no podían...y hay que cubrir todas las áreas. Entonces es difícil. Falleció uno de los integrantes de la comisión, otros no podían por una cosa o por la otra. Entonces se decidió que se seleccionaran los trabajos por intermedio de las facultades. Es la forma que tenemos de que el trabajo es serio, que tiene interés.”

En general, la demanda del Departamento de Publicaciones es mayor en aquellas áreas cuyos servicios universitarios no cuentan con estructuras editoriales o de producción gráfica propias.

“Se trata de cubrir todo, pero depende la demanda. Por ejemplo en el caso de Agronomía que tienen imprenta, su propia editorial, es poco lo que viene para acá. Hemos hecho algunos temas agronómicos. Las facultades que están más descubiertas en ese sentido son las que vienen acá. Viene Humanidades, Ciencias económicas, a través de algunos temas. Tiene un Centro de estudiantes que edita mucho... Humanidades edita mucho, Derecho algunos libros ... otros los hace la Fundación ... pero algunos libros han salido de acá, y Medicina también...”

El ritmo y volumen de producción no mantiene una regularidad pautada por exigencias rutinarias, sino que dependen de demandas cuya frecuencia puede ser muy cambiante. De todas maneras, no parecen haber “cuellos de botella” importantes en la producción, ni un exceso de demanda con respecto a las posibilidades productivas del Departamento. Al contrario, da la impresión de que existe una capacidad instalada que no se utiliza a pleno.

En términos de demandas por mejores niveles de calidad y variedad de productos, las mismas, de existir, recaen sobre todo en el sector de diseño gráfico. De todas maneras, no parecen haber exigencias importantes por mejorar la calidad de la producción más allá de los criterios estandarizados en la materia. Si bien puede existir entre los funcionarios una fuerte motivación para establecer mejoras en materia de producción, las mismas no parecen pautadas por requerimientos intra-universitarios. El mercado, en cambio, parece imponer la necesidad de mejorar la imagen del producto y su difusión, pero no su calidad como tal.

En el caso de **la Facultad de Agronomía, la producción del Taller** se compone de diversos tipos de producto: material administrativo, material docente y material para los estudiantes. Esta diversidad está pautada por ser el servicio que concentra la producción gráfica administrativa de la Facultad, y actuar al mismo tiempo como un mecanismo de vinculación académica con el exterior, a través de la producción de libros y demás tipos de publicaciones técnicas dirigidos al área agropecuaria. La estrecha vinculación del Taller con la Asociación de Estudiantes y con la actividad de la Facultad determina una amplia gama de productos, que van desde imprimir exámenes, editar la papelería para el sector administrativo y publicar investigaciones de docentes en las áreas correspondientes a la actividad de la Facultad de Agronomía.

“Acá nosotros procesamos todo el material administrativo, todos los exámenes y parciales y la producción de los materiales de estudio. Y libros, no? te cuento, la parte de apoyo administrativo, toda la parte de papelería, todo lo que la facultad necesita en ese aspecto. La parte de los parciales es una parte no menor, porque acá tenemos cursos controlados, estamos hablando de cientos de miles de hojas anuales. Después la facultad tiene convenio con la asociación de estudiantes, que es la que vende libros, hechos por los docentes, nosotros los producimos y ellos los venden, eso funciona por convenio, eso nos retroalimenta, ellos ganan un porcentaje que es porcentaje de cualquier librero que es un 30%, y por lo cual están obligados a hacer funcionar la librería. Y es con lo que pagan las becas y con lo cual está abierta la librería.”

En algunos casos, la producción mantiene determinadas rutinas pautadas por las fechas de exámenes, o por las necesidades de la administración. En otros casos, es más irregular, sobre todo en el caso de los trabajos técnicos y de las investigaciones. De todas maneras, pese a que existe una rutina relativamente estable, existen demandas urgentes en algunos momentos, y existen períodos en los cuales la producción baja sensiblemente. Estos cambios en los ritmos de producción no afectan salarialmente a los trabajadores, en la medida en que tienen el estatuto de funcionarios universitarios, pero implican que en algunos momentos existan dificultades para satisfacer la demanda y, alternativamente, se mantiene buena parte de la capacidad ociosa en períodos relativamente prolongados.

“ En el caso de los materiales docentes es una ruta que ya está funcionando, cualquier encargado sabe cuándo comienza el curso y cuándo tiene que tener los libros. En el caso de las notas técnicas es más aleatorio, los investigadores traen los materiales, los presentan y se procesan. Esa es la serie más a – periódica, porque la presentación de originales es más a-periódica y es la que más ha sufrido la crisis de la falta de papel. Había momentos en los que ha habido trabajos pendientes de publicación y hay otros momentos que si vinieran trabajos los podríamos sacar rápidamente. Pensando sobretodo en los últimos cinco años que más se sufrió el manejo de papeles. Ahí hubo realmente trabajos que estaban pendientes en publicación y nosotros no nos daban los recursos, entre imprimir un examen e imprimir una nota técnica, imprimís el examen. Pero digamos, si.”

Existen períodos en los cuales las demandas intensifican el ritmo de trabajo y generan trastornos de horarios y de turnos. El Taller intentó racionalizar los pedidos estableciendo procesos escritos con tiempos de antelación suficientes como para poder planificar de manera más eficiente la producción, pero la rutina diaria siguió funcionando al margen de estos procesos de estandarización

El mercado también establece exigencias en términos de variedad de productos, aunque esto no implica necesariamente modificar aspectos sustantivos del proceso de trabajo. Los problemas más importantes parecen estar vinculados al ritmo de producción y al volumen de la demanda. De todas maneras, la diversidad de vínculos que el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía tiene con el mercado y con el medio exigen una preocupación constante por mantener y mejorar los niveles de calidad del producto. Los obstáculos parecen plantearse a nivel del proceso productivo, en el cual existen factores de rigidez que, como veremos más adelante, dificultan establecer mecanismos más flexibles que permitan mejorar la calidad del producto.

En el caso de la **Imprenta del Clínicas**, la misma realiza la producción gráfica de todo el material que se requiere para el funcionamiento del Hospital de Clínicas. La incorporación de la Imprenta en la estructura institucional del Hospital de Clínicas, con el que mantiene una relación casi exclusiva, determina el tipo de producto que se genera en las actividades de la Imprenta.

“Pero bueno, se hace todo así desde una tarjeta de ingreso a una orden , a la entrada por emergencia o los materiales que usa la unidad de capacitación acá. O sea se hace todo. Son mas o menos, tenemos calculado un estimativo, de trescientas a cuatrocientas órdenes de trabajo... los trabajos son personalizados, o sea, puede ser de repente tres mil etiquetas para la farmacia como treinta mil de órdenes de ingreso a la emergencia, por año, me entiende?”

En los últimos años, la Imprenta del Hospital se vio sometida a una creciente demanda que le resulta, en ocasiones, difícil de atender. Esta demanda creciente obedece a que el Hospital de Clínicas ha aumentado la cantidad de pacientes que ingresan por año, fenómeno que se explica sin duda por las crecientes dificultades económicas del país.

“Es casi sencillo, el tema es que nos recarga más de trabajo, porque nosotros tenemos... hasta el 2001, por ejemplo, unas planillas de ingreso que se hacían 30.000 al año, se pasaron a hacer 40.000, porque viene más gente al hospital a atenderse. Y como eso... al aumentar más gente aumentaron todos los pedidos. Está todo relacionado al ingreso del paciente..”

El marco institucional en el que se inscribe la Imprenta aumenta las exigencias en términos de volumen de producción, pero no en términos de variedad o calidad. Tampoco parecen existir demandas por nuevos productos. En el Hospital de Clínicas se procesaron, en los últimos años, algunos cambios tecnológicos, si bien los mismos fueron puntuales y específicos. A pesar de estos cambios,²⁰ el Hospital parece mantener las determinantes fundacionales en términos de organización y funcionamiento, lo que implica que no genera nuevas demandas en ese plano. A su vez, la actividad de la Imprenta del Hospital parece más ligada a la lógica administrativa del servicio que a la lógica técnica, por lo que reproduce la inercia de una estructura que no tiene un fuerte dinamismo de cambio. Esto explica también, como veremos más adelante, que la Imprenta pueda funcionar con maquinaria completamente obsoleta en relación a la que se ofrece en el mercado.

En este sentido, existen profundas diferencias entre el funcionamiento de la Imprenta del Hospital de Clínicas con respecto a las características de los productos del **Taller de la Facultad de Medicina**. El marco institucional en el que se inscribe este Taller establece diferentes condiciones para la producción. Como vimos más arriba, al no depender del presupuesto universitario, el Taller debe volcarse al mercado, aunque manteniendo su perfil de institución al servicio de la Universidad. En ese plano, la producción de la Imprenta de la Facultad de Medicina es fundamentalmente de libros técnicos del área médica, escritos en su mayor parte por los propios docentes de la Facultad. También se imprimen fichas y materiales de estudio, exceptuando la impresión de exámenes, que no se realiza por la dificultad de asegurar la imprescindible y obvia confidencialidad de los mismos. Tampoco se realizan impresiones para el sector administrativo de la Facultad, que cuenta con su propia imprenta para estos fines. En este sentido, se diferencia también del Taller de la Facultad de Agronomía, que si bien tiene una producción orientada hacia el mercado en general, la misma se articula de manera más estrecha con las necesidades de la Facultad en sus diferentes planos.

“Depende del público. Pero de todas maneras, un docente escribe un libro, trae el libro a la Oficina del libro, lo recibe el encargado de edición, en general apuntan a estudiantes los libros, los docentes casi siempre escriben libros para cursos, o a veces para especialistas. El 99% es de Medicina o más Te diría que todos los libros que tenemos son de Medicina. Fichas. Exámenes no, y que yo sepa nunca se hicieron porque todos los que trabajamos acá

²⁰ Los cambios tecnológicos se dieron principalmente en algunas áreas profesionales médicas sin alcanzar al sector administrativo y al sector de impresión gráfica.

somos estudiantes. Nuestro objetivo acá es darle trabajo a los estudiantes, que las cosas salgan de la mejor calidad que se pueda y baratas. Tenemos locales de venta que ahí tenemos vendedores. En el Clínicas, la Facultad de Medicina y el Pereira Rossell. . Esto lo gestiona la Facultad y no pagamos infraestructura.”

De todas maneras, la producción es suficientemente diversificada como para satisfacer públicos diferentes. Existe preocupación por mejorar la calidad del producto, en particular por las exigencias impuestas por el mercado. También existen proyectos para desarrollar nuevos productos.

“Claro, son emblocados. Emblocados quiere decir vos ponés todas las hojas y les ponen un pegamento, una cola caliente y la pegan a la tapa. Pero ese pegamento cuando vos lo abrís al libro te apoyás, se quiebra, se reseca esa cola y se quiebra. Y ahí entrás a tener mini libros. Se te rompe todo el libro. Los libros nuestros no. los libros nuestros son así, son cocidos; son hechos con librillo, doblados así y son una hoja embuchada dentro de la otra que están cocidas entre sí, y cocido ese librillo con el otro. Y aparte pegado a la tapa. O sea, el pegado es para que no se despegue la tapa. Pero, las hojas entre ellas no se sueltan. Las agarrás así, puede pesar un kilo el libro y luchas y no se te salen, se puede romper la hoja. Nosotros hacemos los libros de una calidad bastante buena. Nos resistimos a tener que bajar la calidad por la fotocopia.”

El ritmo de producción está sometido a frecuencias muy irregulares, con períodos de alta y de baja demanda, debido a que depende de las propuestas de los docentes, los ritmos de los cursos, etc., lo que implica fluctuaciones importantes en la intensidad del trabajo. Esta irregularidad genera trastornos de horarios y de turnos de trabajo, que obligan a realizar esfuerzos suplementarios para dar cuenta en tiempo y forma de la producción. Por otro lado, la modalidad de contrato que pasa por la figura del becario, permite adecuar los costos de producción a los ritmos cambiantes de la demanda, en la medida en que establece para los becarios del área de impresión formas de pago por cantidad de horas trabajadas.

Por otra parte, la necesidad de colocar la producción en el mercado también genera estímulos permanentes para mejorar la calidad y la variedad del producto. Estos elementos se traducen en un espacio de trabajo que, como veremos más adelante, tiene componentes colectivos y un involucramiento de los trabajadores favorables al desarrollo de cambios productivos y de nuevas competencias.

En el caso del **Taller gráfico de Bellas Artes** su producción está orientada a satisfacer demandas –en su mayoría en el área de diseño- de distintos servicios universitarios. Si bien se editan algunos libros y materiales de formación, su principal producto es el diseño de logos y la preparación de materiales para actividades tales como seminarios y congresos.

En este tipo de producción la calidad pasa por la satisfacción en términos de variedad y requerimientos de ajuste a la temática específica del demandante del servicio de diseño. Por esta razón, nos encontramos con un tipo de producción a nivel gráfico ampliamente diversificada, que incluye tanto componentes específicamente artísticos como otros productos más distanciados del mundo del arte.

“...cuando nos han pedido. Por ejemplo el rectorado, o por ejemplo una investigación.. El convenio que hicimos con humanidades, toda esa investigación se diseñó acá, se mandó a imprimir afuera pero el diseño salió de acá.”

“Para Rectorado también, que tiene una colección que saca por rectorado, y bueno, tb. A nivel editorial también, se ha sacado libros. Sobre todo hemos hecho los libros... primero los cursos, los libritos que son para los cursos de educación permanente. Y el rectorado tiene también, ediciones del rectorado.”

Dichos requerimientos de diversificación generan la necesidad de desarrollar nuevas capacidades creativas que sean adaptables rápidamente a dichas demandas. Los trabajadores conciben el producto en el cual el valor agregado es el estudio del concepto para el cual se diseña. Estas nuevas capacidades requeridas se plantean al mismo tiempo para los docentes que trabajan en el área como para los estudiantes que participan en ella, que se considera como un aprendizaje extra que brinda el taller dentro de sus objetivos educativos.

“Nosotros lo que pasa que esta área tiene una importancia curricular. Y es interesante porque es un área muy rica porque es muy dúctil. A nosotros nos viene por ejemplo, cadena cárnica bovina... lo tengo que estudiar sino no puedo hacer un logo...y eso es muy rico a nivel de formación, es un desafío.”

Las dificultades para cumplir con volúmenes o tiempos de elaboración (diseño-producción creativa) requeridos, se debe a que no cuentan con personal dedicado exclusivamente a las tareas de producción, ya que los trabajadores deben compartir las tareas de la unidad gráfica con su labor docente. Esto deriva en un tipo de producto concebido conceptualmente bajo la lógica de la Escuela, y pautado por las demandas que se hacen desde los distintos servicios universitarios mediante el sistema de convenios instaurado desde su origen. Estos convenios implican en general el “intercambio de servicios”, es decir, que no se reciben un dinero contra el producto sino que se intercambia por otro servicio vinculado a la especialidad del demandante.

“Y estamos viendo de hacer toda una Unidad de Producción, que es un proyecto que tenemos, en realidad, ahora somos los propios docentes que aparte de dar clase y todo eso si nos piden algo lo hacemos nosotros mismos, entonces, hay una idea de hacerlo –que ya lo hemos experimentado otros años- montar una unidad de producción que sirva además de pasantía para los propios alumnos, interna, no? pero está bueno eso porque así ellos... en teoría es una cosa, pero cuando te piden que por lo general te piden siempre a ultimo momento, tenés que hacer a último momento y el diseño...no? entonces se complica, porque te piden ya..”

Es aquí, entonces, donde es posible apreciar que una de las características que más es resaltada como positiva de este área de producción gráfica –la posibilidad de combinar formación curricular con experiencia de trabajo concreta- se convierte en una dificultad a la hora de actuar como una unidad productiva en el sentido estricto del término.

La Fundación de Cultura Universitaria, por su parte, tiene dos mercados claramente establecidos: uno es el de los profesionales, particularmente del mundo del derecho, y el otro el de los estudiantes de la Facultad de Derecho. En el primer caso, a su vez, existen dos grandes modalidades. Una es que el autor de la investigación o del libro técnico proponga la publicación a la Fundación; el segundo caso implica que la propia Fundación detecte una oferta que falta o no tiene los niveles adecuados de cobertura en el mercado. En el primer caso, la decisión de la publicación la toma la Junta Directiva en función de la calidad del trabajo y de los antecedentes del autor. En el segundo caso, la decisión surge de la exploración del mercado.

“Impresión propia no tenemos. Pero vamos a empezar con el relato de cómo llegan los libros que sacamos en CULTURA. Nosotros tenemos dos vertientes, una es que el autor

venga y proponga un determinado título, me plantea cual es la obra que pretende hacer, se le hacen algunas preguntas como por ejemplo a qué público está dirigido, más o menos cual es la intención, temas que trata, si tiene un índice mejor; y eso se lleva a la comisión directiva que es la que aprueba las políticas editoriales. Y la otra vertiente es la que la fundación sale a buscar, es decir, nosotros detectamos que ante un determinado tema nosotros estamos flojos, o el mercado no tiene una oferta adecuada. Entonces una vez definido el tema, salimos a buscar cual es el autor más conveniente para desarrollar la obra y se lo planteamos. Y ahí entramos en la discusión. Ahí ya no pasa a aprobación porque la aprobación ya está. Ahí nos embarcamos en la discusión para ver si esa obra contempla las expectativas que nosotros teníamos cuando le planteamos el tema.”

Si bien estamos en presencia de una fundación de carácter privado, su fuerte articulación con la Universidad la orienta a producir de acuerdo a los criterios las necesidades de las cátedras docentes, fundamentalmente de la Facultad de Derecho.

“Las publicaciones docentes nosotros las miramos de otro lado, porque son para los estudiantes, porque para uso exclusivo del docente no hay mucho. Básicamente el mercado es lo que te decía hoy: profesionales de un lado y estudiantes la gran mayoría. Profesionales tenemos anuarios, publicaciones periódicas que salen una vez por año, que recopilan casos prácticos, etc, y eso la usan mucho los abogados.”

El volumen de producción es relativamente alto, aunque la Fundación no parece tener cuellos de botella en ese plano. Por otra parte, la doble articulación con la Universidad y con el mercado profesional, aumenta las exigencias en términos de calidad y variedad del producto, e incluso genera procesos de búsqueda de nuevos productos.

En el cuadro 7 mostramos el despliegue de atributos que encontramos en cada una de las unidades gráficas para la dimensión analizada en este capítulo.

Cuadro 7
Tipo de producto

	DEPARTAMENT O DE PUBLICACIONE S	IMPRESA FACULTAD DE AGRONOMÍ A	FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA	FESMUR (FAC. DE MEDICINA)	IMPRESA DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS	BELLAS ARTES
<i>RELACIONES CON EL MERCADO</i>	-Escasa visibilidad. -Demanda de investigadores. -Público: estudiantes y docentes. Escaso relacionamiento.	- Venta a través del Convenio con la AEA. - Demanda de Docentes e investigadores.	- Dos mercados: profesionales del mundo del derecho, y estudiantes de derecho.	-Básicamente público estudiantil. -Bocas de venta definidas y claramente estratégicas..	-No tienen objetivos de tipo comercial. - Relacionamiento intra Hosp. de Clínicas.	Convenios con servicios de la Universidad de la República.
<i>FINANCIAMIENT O</i>	-Depende del presupuesto público. -Escaso flujo de dinero corriente.	- Sistema mixto: dependen del presupuesto público – cuentan con dinero corriente a través del convenio con la AEA	- Ser una Fundación le aporta ventajas porque no hay propietarios; no es una empresa en el sentido clásico. -Cuenta con flujo corriente de dinero.	-Recibe apoyo de la Facultad en infraestructura. - Se autofinancia. -Cuenta con flujo corriente de dinero.	-Dependen del presupuesto público.	-Dependen del presupuesto público. -Apelan a sistemas de “colecta” para contrarrestar demoras del sistema. -Sistema de “trueque de servicios” a través de los convenios.
<i>PÚBLICO / PRIVADO</i>	Lógica de funcionamiento de servicio público	- Lógica pública en relación a los recursos humanos con componentes de lógica empresarial privada.	-Posee acuerdos principalmente con la Facultad de derecho y también con otros servicios	- Dependen de su performance empresarial para autosustentarse	Lógica de funcionamiento de servicio público	<u>Lógica de funcionamiento de servicio público.</u>
<i>TIPO DE PRODUCCIÓN</i>	-Libros de docentes universitarios	-Material docente. -Material administrativo. -Libros /Revista. -Parciales/ Exámenes	-Libros para estudiantes. -Libros de consulta profesional. -Materiales para eventos.	-Libros producidos por ellos. -Libros subvencionados por Programa de la OPS.	-Materiales de tipo administrativo para el funcionamiento del Hospital.	-Material para educación permanente- e investigaciones . -Se concentra en el diseño creativo de materiales para seminarios y congresos.

3) Tecnología y procesos de trabajo.

La difusión de determinadas herramientas de gestión, tales como los modelos de calidad total, las normas ISO 9.000, la certificación de competencias, etc. se inscriben en el proceso de difusión de los nuevos modelos productivos en el marco de la globalización de las economías. Sin embargo, estas herramientas de gestión se aplican en contextos productivos que tienen sus especificidades en términos de culturas de trabajo, racionalidades empresariales, relaciones laborales y poder sindical. De ahí que la aplicación concreta de las herramientas de gestión para modificar los modelos productivos adquiera diferentes características en función de ramas de actividad, empresas e incluso en función de realidades micro-sociológicas al interior de cada empresa.²¹

En el caso uruguayo, la incorporación y adaptación de nuevas herramientas de gestión se realiza en un contexto industrial de tipo patrimonial, donde predominan vínculos de tipo paternalista y particularista que permean todas las relaciones sociales de tipo fabril. Lejos de sustentarse en criterios abstractos e impersonales de logro, eficiencia y competitividad al estilo de las grandes empresas del mundo desarrollado, las relaciones sociales en las empresas capitalistas uruguayas están teñidas de "familismo" y lealtades personales. Estos particularismos atraviesan la organización productiva, de la cual no se puede decir que siga estrictamente los criterios de tipo taylorista fordista expuestos más arriba. Por otra parte, la imposición de esta forma de organización laboral, depende, para cada sociedad e incluso, para cada empresa, de los niveles de organización y lucha alcanzados por los sindicatos obreros. De alguna manera, todo proceso de trabajo presupone la cristalización de una serie de componentes de tipo social y político que varían de caso en caso y que resultan de la confrontación de diversas tendencias.

En ese sentido, la organización del trabajo tradicional en la industria uruguaya, si bien se inspira en los métodos y las concepciones tayloristas-fordistas, lo hace de manera más atenuada en cuanto a sus efectos que lo que ha sido en otros contextos. Es en este contexto productivo donde se realiza la incorporación de modernos instrumentos de gestión (calidad total, re-ingeniería, etc.), que tienen efectos variados según ramas o sectores de actividad.²² Pese a la heterogeneidad de las situaciones, las estrategias de modernización productiva ensayadas por los empresarios en los últimos años parecen priorizar la flexibilidad externa (flexibilización de las condiciones

²¹ Supervielle, Marcos; Quiñones, Mariela. *La implantación de la flexibilidad en Uruguay*. Documento de Trabajo No. 45, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo. 1999

²² Idem.

contractuales de trabajo) más que la flexibilidad funcional (polivalencia del desempeño laboral al interior de la empresa), aunque la matriz histórica de las relaciones laborales y la acción del movimiento sindical han disminuido relativamente la primer tendencia. Su consecuencia parece ser un creciente proceso de desregulación ²³ expresada en el predominio de relaciones informales entre los actores laborales. De todas maneras, tanto a nivel de la industria como a nivel de los servicios, las estrategias empresariales priorizan la reducción de costos vía flexibilización de las condiciones contractuales de la mano de obra o la tercerización de partes del proceso productivo, más que la apuesta a una mejora en el desempeño laboral de la empresa. Estas tendencias no son, por cierto, uniformes en todos los sectores o ramas, pero parecen ser las predominantes en el contexto productivo uruguayo.

Los cambios tecnológicos impactan las relaciones entre calificaciones y empleo, en la medida en que las nuevas tecnologías implican nuevas necesidades en términos de conocimiento y capacitación. Pero también impactan profundamente las formas de organización del trabajo, en la medida en que obligan a rediseñar las tareas de los puestos de trabajo y a establecer nuevas articulaciones entre los diferentes componentes productivos. Por otra parte, las tecnologías de base informática introducen componentes de flexibilidad en el proceso productivo, en la medida en que permiten programar y reprogramar todo o parte del proceso productivo, lo que implica que los trabajadores tienen un espacio mayor para tomar decisiones e incorporar su iniciativa en la producción. En definitiva, en un contexto de innovación tecnológica, con presencia de tecnologías de última generación, el rediseño de los puestos de trabajo y el desarrollo de nuevas competencias se vuelve necesario para lograr una utilización más eficiente de la tecnología. En un extremo polar, en un contexto de falta de dinamismo tecnológico, las viejas calificaciones y los oficios clásicos aún mantienen su actualidad y su vigencia para lograr los niveles de producción requeridos.

Esta discusión general la debemos adecuar a los casos concretos que estamos estudiando. Sin duda no estamos en presencia de procesos de producción industrial clásicos, sino que más bien nos encontramos con talleres artesanales con el equipamiento necesario para realizar la producción gráfica. De todas maneras, algunos aspectos de la discusión que planteamos anteriormente nos serán de utilidad para analizar los contextos en los cuales se despliega el trabajo de producción gráfica de la Universidad de la República. Las tendencias generales de la innovación tecnológica en el sector

²³ Supervielle, M., Pucci, F. 1996

industrial de nuestro país, las podemos encontrar a nivel de las imprentas de producción gráfica de la Universidad de la República. De esta forma, los diferentes estadios de nivel tecnológico que encontramos en cada caso, la implementación de modelos de inspiración taylorista pero con fuertes reminiscencias artesanales, y el carácter intersticial y fragmentado de la renovación tecnológica, también forman parte de la realidad de los sectores estudiados en esta investigación.

En el caso del **Departamento de Publicaciones**, su equipamiento tecnológico está concentrado en el área de diseño gráfico. Si bien el mismo es antiguo, alcanza, en opinión de los entrevistados, para cubrir las necesidades de la institución, dada la demanda productiva que la misma tiene. De todas maneras, existe poca renovación de maquinaria y además parece deseable, en opinión de los entrevistados, contar con algunos equipos más.

“ Sí, es suficiente para dos personas, creo que aspiramos a que esté más fortalecido esa área porque creo que convendría que hubiera más gente...De todas formas el equipo con el que se trabaja que tienen Mac, que tiene unos cuantos años, pero que realmente es una muy buena máquina, ellas están conformes con el equipo. Las personas que trabajan en la actividad privada y que también trabajan con Mac y ella dice que esa máquina es muy buena. Esa máquina se compró con la supervisión de ella en su momento, en su momento era de última generación, en su momento era de avanzada. Este tipo de cosas van muy rápido... Por lo que ellos dicen Mac sigue siendo un buen equipo. A pesar de que tiene años es un muy buen equipo. Cuando se evaluó la compra, se tomó en cuenta eso. Tiene unos 10 años, ¿no?...5 años tiene la Mac nada más...Ella sigue diciendo que es un equipo que está en muy buenas condiciones, que no falla nunca, como que Mac es una línea para diseño ideal y que funciona bien y que de repente habría que tener otra porque no se pueden superponer las tareas. Tienen que estarla compartiendo las dos personas que diseñan cuando hay más de un trabajo en proceso (...)”

Las dificultades para tener un equipamiento tecnológico adecuado, y la falta de recursos para mantenerlo y renovarlo con más frecuencia, fueron una de las razones que llevaron al Departamento de Publicaciones a externalizar el proceso productivo.

“Habría varias cosas, de hecho por los trabajos y por las reuniones se ha confirmado que a nivel de editoriales universitarias se hicieron estos procesos de tener grandes imprentas y se vio que esto no es una buena forma de trabajo, porque las imprentas son otra cosa, digo.

Son dos áreas que trabajar simultáneas es difícil, y por otra parte ha habido una reconversión tan grande y tan rápida en todo lo que tiene relación con equipos y la tecnología tan diferente, que nosotros siempre estamos rezagados, equipos viejos, se nos rompen, de repente no se manejaban bien, el mantenimiento era muy costoso... Entonces los números no cerraban jamás, digo, nunca tienen que cerrar en una editorial universitaria, no es un comercio, pero en ese caso se hacía mucho más difícil. Los equipos, fijarte que si los estaban reclamando los Centros de Estudiantes desde el año 75, los equipos ya a esta altura tenían unos 20 años, y con el desgaste, el deterioro, el mal uso, el poco mantenimiento. Entonces tener la imprenta funcionando era muy difícil, no podíamos porque no había capacidad de reconvertir eso en equipos nuevos, son muy costosos que tampoco justifica para el (...) libros que salen tener una imprenta funcionando. Para que se amortice el costo de las máquinas tiene que estar funcionando a “full”, ¿no?”

Dicha externalización se puede entender como una estrategia de reducción de costos de funcionamiento, más allá de que la decisión haya sido impuesta por circunstancias externas. La relativa antigüedad del equipamiento tecnológico del Departamento de Publicaciones y el reducido número de equipos con los que cuenta no generan fuertes necesidades de desarrollar nuevos conocimientos ni de reformular las tareas de los trabajadores para aprovechar mejor la capacidad productiva del equipamiento técnico. Tanto los niveles tecnológicos como los conocimientos y habilidades que se requieren para su manejo se ubican en el promedio general del sector.

El Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía presenta, en cambio, un dinamismo más importante en términos de renovación tecnológica. Se han incorporado nuevos equipos tanto en el sector de diseño gráfico como en el sector de impresiones, con componentes electrónicos y digitales. Esta renovación es financiada por los ingresos provenientes del convenio con la Asociación de Estudiantes, que se generan a partir de la venta en el mercado de los productos del Taller.

“En términos tecnológicos estamos bastante bien. Tenemos equipos y estamos armando en pantalla desde hace desde el ´90, tenemos incluso haciendo producción de acetatos vinílicos para imprimir en la offset, en ese sentido nos hemos ido actualizando, y te explico un poco gracias a qué. Gracias al convenio con la AEA, el convenio con los estudiantes es lo que nos da plata fresca. Nos a permitido hacer estas cosas. Tenemos una impresora digital, alcanzando su tiempo de renovación... y en ese sentido, digamos, estamos bastante bien y las

offset son maquinarias que tenemos y en realidad la tecnología offset no ha cambiado, lo que han agregado a las offset son controladores electrónicos y esas cosas, pero la técnica de impresión no ha cambiado, y ya no va a cambiar porque el próximo salto será la digital, no? la tecnología digital. En ese rubro creo que estamos bastante bien. En el manejo de costos también estamos bastante bien. Ahí te cuento. En el área de diseños estamos trabajando cuatro personas, tres funcionarios y yo también.”

El dinamismo tecnológico es posible debido a la autonomía que logró el Taller con respecto al presupuesto universitario, lo que le permite disponer de recursos para solventar las nuevas incorporaciones tecnológicas. Por otra parte, este dinamismo tecnológico no parece haber generado problemas en términos de capacidades y conocimientos de los trabajadores para lograr una utilización eficiente del mismo. De todas maneras, el contexto tecnológico genera un espacio proclive para redefinir los puestos de trabajo y generar nuevas competencias en la mano de obra.

El caso diametralmente opuesto lo constituye la **Imprenta del Hospital de Clínicas**, donde nos encontramos con maquinaria y tecnología completamente obsoleta, que no se ha modificado en muchos años. Todavía se trabaja con letra tipográfica de plomo y con linotipos, típica maquinaria de imprenta de los años 50, que ya no se utiliza en la industria gráfica internacional y nacional.

“No, no. no es poco, ni que hablar. Y además teniendo en cuenta el rendimiento de las máquinas que están muy viejas. Ahí en la pared del taller, que después se lo voy a mostrar, tenemos una nota del observador hecha en el año 98, bueno, cuando vieron con qué trabajábamos nosotros...Lo que pasa es que las máquinas que yo le voy a nombrar no las va a conocer, son sistemas que ya se han dejado de usar. Nosotros trabajamos con la letra tipográfica de plomo o con líneas de plomo de linotipo, que el linotipo no existen ya han dejado de funcionar. Creo que en plaza me costaría buscar más de dos, cuando necesitamos mandar a hacer alguna línea o algo así. Las máquinas son del año ´49, las máquinas. La imprenta en el año ´51 empezó a funcionar. Más o menos.”

La obsolescencia del equipamiento implica que no existan posibilidades de reparación de la maquinaria cuando tiene alguna falla, en la medida en que no se consiguen repuestos. En caso de que alguna máquina se rompa, es reparada por los propios trabajadores o por el taller mecánico del Hospital. Si la complejidad o gravedad del daño impide que sea reparado por estos medios, se envía a talleres fuera del Hospital.

“No, No. Repuestos no va a conseguir. No los consigue de más acá. Toda esta maquinaria es alemana, es de la mejor. El hombre que las trajo las venía siguiendo “el barco esté en tal lado”, pasaban los días y las semanas hasta que llegó acá. Todo el material es alemán y es de lo mejor. Pero de repuestos no, ni hablar. Cuando se rompe algo, lo fácil a lo medianamente complicado lo reparamos nosotros. Después la mecánica mismo que funciona mismo acá en el hospital nos hacen los repuestos caseros, lo que se puede. Lo que no se puede, bueno, se tiene que ir a un taller más sofisticado, más grande a que los fabriquen.”

La falta de dinamismo tecnológico se relaciona, como vimos más arriba, al marco institucional en el que se desarrolla la actividad de la Imprenta. En la medida en que no existen requerimientos o exigencias externas que obliguen a renovar la maquinaria para adaptarse a las nuevas demandas, la inercia burocrática permite mantener los niveles de obsolescencia señalados. Este contexto tecnológico, a su vez, bloquea el desarrollo de nuevas capacidades en los trabajadores e incluso, impide la incorporación de trabajadores calificados jóvenes, en la medida en que sus conocimientos se construyeron sobre la base del manejo de una tecnología más moderna.

El equipamiento tecnológico del **Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina** también tiene algunas dificultades para establecer los mayores niveles de calidad del producto, aunque resulta adecuado para las necesidades de producción estándar del mismo. Las limitaciones mayores se radican en la imposibilidad de imprimir en color y en el tamaño del formato que el nivel del equipamiento permite.

“ Y en términos de imprenta venimos si. Lo que pasa es que el... mirá la tecnología ha avanzado brutalmente en Imprenta. Yo trabajo hace cuatro años acá e imprentas que tenían nuestras máquinas hoy tienen un millón de U\$S en maquinaria. Tienen máquinas que valen 350.000 U\$S para hacer lo mismo que hacemos nosotros. Claro, tienen dinero para amortizarla. Nosotros venimos estudiando con el encargado administrativo, estamos justamente esta semana y la semana que viene, vamos a hacer mucha cuenta, yo en lo personal estoy convencido que tenemos que hacer una inversión, el tema es ver de dónde podemos sacar el dinero, para comprar una máquina para imprimir en un mayor formato y que nos deje hacer el color adentro. Porque es una limitante para nosotros. Salir afuera con las otras imprentas es caro. Y no cumplimos uno de los dos objetivos de la fundación. La Fundación tiene dos objetivos: darle trabajo a estudiantes para ayudarlos a terminar su

carrera, y difundir material científico a un bajo costo y que no sea un privilegio tener un libro. Nuestros libros comparados con fundación... un libro de 200 pág en fundación con cartulina vale \$1000, y un libro de 380 págs , no de 600 págs de nosotros vale \$380. y es un libro que está encuadernado, cocido y pegado con tapa a 4 tintas, y los libros de fundación yo los he visto y... o sea, son los libros que se hacían acá en el '80. o sea, igual ellos les sacan buenas ganancias, no sé. Se manejan de otra manera. Y nosotros nuestro principal enemigo es la fotocopia. Nuestros libros son baratísimos. Yo te puedo mostrar, (...) libros nuestros que valen \$380, son libros gruesos así, y son cocidos, pegados, uds saben la diferencia? Han visto diferentes libros?"

Si bien el equipamiento no se ha modernizado aún, existen inquietudes por mejorar el nivel tecnológico de la producción. En este sentido, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina se plantea realizar inversiones para mejorar su equipamiento y poder desarrollar publicaciones de mejor calidad y variedad. Los conocimientos actuales de los trabajadores parecen adecuados para las exigencias que impone la maquinaria que se maneja en la actualidad, pero la posibilidad de introducir mejoras tecnológicas abre un campo interesante para la transformación de los procesos de trabajo y para el desarrollo de nuevas competencias.

El equipamiento tecnológico del **Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes** se diferencia de acuerdo a dos grandes sectores: el área de diseño y el área de impresión. La primera cuenta con un equipo informático adecuado y actualizado que acompaña las necesidades de la demanda que recae sobre el sector. En este sentido, el personal trabaja con comodidad, contando con actualizaciones periódicas de software y computadoras.

“En realidad creemos que estamos bien, porque tenemos toda una parte de informática a punto. Además tenemos una licenciatura de diseño gráfico.”

En el área de imprenta, en cambio, la tecnología se encuentra fuera de servicio, por lo que, hoy en día, sólo se dedican a la producción creativa y no a la impresión específica para otros servicios. Debido a las dificultades por falta de presupuesto y de recursos humanos especializados, el Taller se dedica exclusivamente a tareas de diseño y externaliza las etapas de producción más convencionales.

“En realidad nosotros tenemos los cursos, no? Y hacia fuera hacemos trabajos sobretodo de afiches, no? Con afuera me estoy refiriendo a la Universidad. (...) Nosotros en general hacemos los diseños, pero imprimir imprimimos muy poco porque tenemos un problema, tenemos buen equipamiento pero hay que poner a punto la máquina offset... internamente también antes para los cursos si precisaban algún material también se hacía acá.”

Este taller cuenta con la particularidad de contar con un área formativa de lo que se llama el “armado en frío”, que consiste en una producción más artesanal, considerada poco común en otras unidades gráficas, no sólo a nivel de la Universidad sino también a nivel del mercado en general.

“Paralelo de eso se hace el curso de grabado... técnicas que ellos las conocen... usamos también la combinación. Porque hoy por hoy lo gráfico... es lo que nos diferencia de una empresa que da cursos que da diseño, el perfil del estudiante de acá... sabe todo lo plástico, después él lo elige. Se combina mucho. En realidad nosotros esto por ejemplo... Hacemos hincapié en lo gráfico y en el dibujante. Lo que antes se llamaba el armado en frío.”

De acuerdo a las características de la tecnología que el Taller posee y utiliza, la capacitación de los trabajadores parece adecuada a los requerimientos del área de diseño, en la cual no es muy necesario el desarrollo de aptitudes de manejo de maquinaria de imprenta, y en cambio es muy valorada la capacidad de armado en frío.

“Y nosotros lo que hacemos el alumno acá ve todo el proceso, diseña en la pc, cómo imprime... porque hacemos dentro del curso hay un módulo que es taller de impresión. Ellos ven cómo se diseña, cómo se hace la película, las chapas y cómo se imprime. Hay una carencia de materiales. Presupuestales, terrible. Trabajas en diseño como si estuvieras en la facultad de Hannover, pero después hay un tema de carencia de materiales, se rompe algo y es un drama, no hay forma de reponerlas.”

En el área tecnológica, vemos una vez más cómo el origen del taller gráfico, como área curricular de la Escuela de Bellas, permea no sólo la concepción y el tipo de producción orientado a lo creativo y vivencial, sino también el relacionamiento del mismo con el manejo tecnológico y la

prioridad que se le da a los distintos equipamientos que se utilizan.²⁴ El taller prioriza claramente una forma específica de concebir la actividad gráfica y la formación necesaria para desempeñarse en este tipo de tareas.

En el caso de la **Fundación de Cultura**, al igual que el Departamento de Publicaciones, el equipamiento tecnológico se concentra en el sector de diseño gráfico. El equipamiento está actualizado en líneas generales, aunque aún se siguen usando programas más viejos.

“Nosotros estamos permanentemente actualizamos programas y tenemos software legal. Estamos certificados por software legal, todo el software que usamos es legal. Sí, en eso tenemos que estar constantemente al día porque sino nos quedamos en el camino, no podríamos usar el sistema de mandar por mail a la imprenta. Seguimos usando igual algunos programas viejos, en el caso para la edición, tenemos algunos libros viejos”.

Al igual que en el caso del Departamento de Publicaciones, la opción de externalizar el sector de impresión gráfica que realizó la Fundación de Cultura se debió al deseo de evitar dificultades tecnológicas para dar cuenta de las demandas del mercado, que podrían acarrear la necesidad de realizar inversiones que suponían un riesgo financiero para la institución.

“Ah, bueno. Nosotros somos autosuficientes en materia financiera, capacidad de invertir tenemos, pero no lo queremos hacer. Nos parece que la tecnología va avanzando demasiado, y si tu te querés mantener actualizado las inversiones, no es la inversión inicial, es la inversión inicial más las actualizaciones y eso sí te puede llevar a tener problemas financieros que no los queremos tener, porque nosotros el día que tengamos problemas financieros tenemos que cerrar, porque nosotros no tenemos respaldo ninguno. Acá no hay ningún dueño que pueda poner su casa en garantía. Tenemos que tener cuidado dónde ponemos la plata. Cuidamos muy estrictamente dónde gastamos el dinero, porque el día que se nos acabe se nos acabó. No podemos darnos ese lujo, primero por el mandato histórico que tenemos de la gente que fundó esto, verdad, ya hace 37 años. Y segundo porque jugamos un papel importante.”

²⁴ En este sentido el taller gráfico de Bellas Artes puede considerarse el ejemplo opuesto de lo que ocurre en la Imprenta del Hospital de Clínicas.

En este caso no encontramos que la tecnología sea un factor que dinamice el desarrollo de nuevas competencias o que tenga capacidad de modificar los procesos de trabajo. Por el contrario, la estrategia de la empresa parece ser la de reducir los posibles costos de una inversión tecnológica tercerizando parte del proceso productivo. De alguna manera estamos en presencia de una estrategia de flexibilización vía reducción de costos y no a partir de una mejora en los niveles tecnológicos de la institución.

El cuadro siguiente resume los atributos de esta dimensión:

Cuadro 8
Tecnología utilizada

	DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES	IMPRESA FACULTAD DE AGRONOMÍA	FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA	FESMUR (FAC. DE MEDICINA)	IMPRESA DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS	BELLAS ARTES
<i>ÁREA DE DISEÑO</i>	- Maquinaria adecuada a los requerimientos productivos. -Deben compartir en el área de diseño una PC entre dos trabajadoras.	- Maquinarias y software adecuados a los requerimientos productivos.	- Actualizados en software y en máquinas.	- Maquinaria y software adecuados a los requerimientos productivos.	- No está desarrollada el área de diseño moderno. -No plantean requerimientos de diseño.	- Maquinaria y software adecuados a los requerimientos productivos en los cuales se hace énfasis.
<i>ÁREA DE IMPRESIÓN</i>	-Tercerizada.	-“Risso & Offset” -Considera que se está “bien” en términos tecnológicos. -Guillotina rota. -Poca posibilidad de color.	-Tercerizada.	-Maquinaria adecuada a los requerimientos. -Poca posibilidad de color (por ejemplo para fotos). - Limitación en el formato de tamaño.	-No ha habido renovación tecnológica. -Tienen una risso que no usan por costos de insumos. -Realizan tipografía en plomo o linotipo.	-Dificultades para la renovación y mantenimiento de la maquinaria con la cual se cuenta. - “Offset” fuera de servicio.

4) La organización del trabajo gráfico.

Más arriba mostramos el carácter atípico de la organización del trabajo en la Universidad de la República, que combina aspectos de los modelos de racionalización administrativa con componentes de flexibilidad y de participación de los trabajadores en la toma de decisiones propios de modelos más flexibles. Esta combinación se puede entender introduciendo en el análisis el ya

mencionado concepto de “hibridación”, como resumen de una interacción compleja entre los componentes fundacionales del modelo y los cambios organizacionales planteados. En los casos concretos que estamos analizando, nos encontramos con procesos de producción de “bienes materiales,” que se insertan en una organización de servicios, cuyos bienes son de alguna manera “intangibles.” Esta diferencia de producto parece explicar que la organización del trabajo gráfico sea específica para cada servicio, diferenciándose de la organización del trabajo de otros sectores de funcionarios no-docentes (administrativos, técnicos, profesionales) Más allá de esta especificidad, encontramos también fuertes diferencias en las formas de organización del trabajo en los distintos casos que encontramos. Estas diferencias tienen que ver con la historia de ese sector, con el espacio institucional en el que se desarrollan y con los objetivos explícitos e implícitos que se definieron a ese nivel. Si bien existen determinantes técnicas que explican las diferentes formas de organización del trabajo y las políticas de recursos humanos que se implementan, las razones de mayor peso parecen encontrarse fundamentalmente en el marco institucional en el que se despliega la actividad.

Las formas de organización del trabajo que se encontraron son muy heterogéneas. Como vimos, en algunos casos las unidades analizadas desarrollan tareas de diseño gráfico y de impresión, lo que las aproxima a modalidades de tipo fabril. En otros casos, las actividades de impresión se externalizan y sólo encontramos tareas vinculadas al diseño gráfico. Incluso existen casos en los cuales se privilegian las tareas de comercialización y ventas más que las de producción directa. Estas diferencias se asocian, como se explicó más arriba, a los diferentes marcos institucionales en los que se desarrolla la actividad y a los objetivos que se buscan con la misma.

Las formas de organización del trabajo influyen en el tipo de calificación y conocimientos requeridos para la mano de obra. Los modelos de calificación clásicos se asocian a modelos de organización del trabajo de tipo taylorista, en la cual cada trabajador ocupa un puesto de trabajo cuyas tareas están especializadas. La división técnica parceliza el proceso de trabajo en una multiplicidad de tareas específicas, y cada trabajador se ocupa y se especializa en una de ellas. El modelo de competencias se asocian a procesos de trabajo en los cuales los puestos de trabajo no tienen claramente definidas sus tareas, la producción genera desafíos que el conjunto de trabajadores debe superar, hay mayor polivalencia y el conocimiento circula de manera más colectiva. En estos modelos, se espera que el trabajador se involucre más con la calidad del producto y con la mayor eficiencia en la producción.

En líneas generales, el modelo taylorista se sustenta sobre mecanismos de control externos al trabajador, lo que implica el desarrollo de una estructura jerárquica y una cadena de mando vertical. En el caso de los modelos flexibles, las relaciones de autoridad tienden a horizontalizarse, ya que la

preocupación por mejorar la calidad del trabajo implica un desafío que debe resolverse colectivamente, con el aporte y el conocimiento del conjunto de los trabajadores. El control lo ejerce el grupo sobre el individuo, en un marco en el cual se desdibujan las líneas de autoridad.

Estos dos modelos son, sin duda, construcciones abstractas que, en cada caso, asumen realidades más complejas y heterogéneas. Analizando los sectores de producción gráfica en la Universidad de la República, encontramos en el primer caso que el proceso de trabajo en el **Departamento de Publicaciones** está centrado básicamente en la diagramación y la corrección del diseño, ya que, como mencionamos más arriba, la impresión se externaliza a través de un llamado de licitación a imprentas privadas.

“El fin nuestro es editar libros, entonces, el proceso de la edición que cubre el Dpto. es la parte de diagramación y de corrección, la parte de corrección a veces queda en manos del autor, a veces se hace acá mismo, con el equipo de correctoras. Después la otra etapa que es la etapa de impresión, se licita y se manda a imprimir afuera. El proceso de ese llamado a licitación, elaborar las bases de esa licitación, el seguimiento de eso se hace acá.”

Esta forma de organización del trabajo permite abaratar la producción de material gráfico, en la medida en que casi la mitad del costo está subvencionado con fondos presupuestales provenientes de la Universidad de la República.

“Y más o menos está calculado que es el 50% del costo del libro, todo lo que es la parte de diagramación, corrección. Con lo cual hace que nuestro libro sea más barato (...). Nuestro libro, igual hay regateo (...), nuestro libro es un libro que está subvencionado, al tener un 50% cubierto por el servicio.”

Se trata de un equipo chico, en el cual la división de tareas no está altamente especializada. La división básica se da entre los que se dedican al diseño gráfico y los que se dedican a la comercialización de la producción. Esta escasa división técnica del trabajo y el tamaño reducido del grupo favorecen las posibilidades de discusión y de toma de decisiones colectivas. De esta forma encontramos en este sector una cierta polivalencia para afrontar “eventos” cotidianos, marcada por la falta de una figura jerárquica clara y presente físicamente en el lugar. La estructura de autoridad en este caso se presenta como flexible.

“La diagramación del libro, la corrección del libro, todo ese proceso y dejarlo pronto con un formato informático. Toda la parte de relación con los autores, todas las cosas intermedias, el diseño de tapa...todo ese proceso, va todo dentro de la diagramación. Hay una de las personas que sabe mucho de maquinaria, controla también los (...), la parte de proveer los conocimientos...de la mejora de la gestión..”.

Si bien existe una cadena de mando formal, que responde a la jerarquización del personal no docente de la Universidad de la República, las relaciones entre los trabajadores parecen tener altos componentes de horizontalidad y de toma de decisiones colectivas. Existe más bien liderazgos personales, con fuertes dosis de legitimidad técnica y política, que la institución estima indispensables para lograr posicionar mejor al Departamento dentro de la Universidad de la República.

En neta oposición al modelo anterior, el **Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía** realiza el proceso de producción completo, que culmina con la comercialización del material editado.

“Te cuento nosotros acá hacemos el proceso. Tenemos el sector de diseño, ahora después recorremos, armado, tenemos la producción de máster ... y tenemos una impresora digital “resograf” y tres “offset”. Tenemos zona de encuadernado donde se hace de forma artesanal con ganchos, tenemos máquina de alambre, cosedora de alambre. Y tenemos una guillotina que en este momento está rota. Por lo tanto acá adentro entra y sale todo completo. En realidad, acá hay varios mecanismos. De los materiales docentes los que se hacen responsables son ellos mismos, el encargado del curso, el que se hace responsable que nosotros publiquemos es el encargado del curso. Certifica que se adapta y que se va a usar. En el caso de los otros materiales, las notas técnicas, los libros y todo lo demás, son administrados por la comisión co-gubernada de publicaciones que tiene la facultad. Ahí los materiales llegan con nota del autor y con aval del director de departamento, justificando las cosas y pasan a un revisor externo, que recomienda que esa publicación se haga o no. En el caso de agro-ciencia, que es la revista científica, tiene un comité editorial que es el que recibe los originales y los manda a evaluar por externos, habitualmente fuera del país, que son los que recomiendan las publicaciones y la pertinencia de las publicaciones, son aceptados o no, y son publicados o no. Son tres versiones distintas del manejo de ese proceso.”

En algunos casos específicos, como la producción de material en color, el taller de impresiones externaliza parte del proceso de trabajo.

“Tenemos la posibilidad de contratos con terceros en la producción de chapas y de color. Y encuadrado formato libro lo hacemos con terceros porque no tiene sentido(...) La otra serie que tiene la facultad es la serie libros, de los cuales tenemos colecciones de alrededor de (nº) títulos y la serie de notas técnicas, la serie de divulgación y además tenemos la revista agro ciencia, que es la revista científica digamos, que tiene está armada en volúmenes anuales con dos o tres títulos pro año. Esa es el espectro de producción.”

Los mayores problemas que se plantean desde el punto de vista del proceso de trabajo se refieren, en opinión de los entrevistados, a la lógica burocrática propia de la actividad universitaria. Esta lógica burocrática genera rigideces en términos de movilidad de mano de obra y fluidez del manejo financiero que dificultan de manera directa la actividad productiva.

“En términos de lo que es la producción de los materiales de estudio, la producción lo tenemos bastante asegurado, y los problemas mayores que tenemos en este momento es los ritmos que tenemos que trabajar bastante largos, los regímenes de horarios de los funcionarios y regímenes de horas extras, hasta de compras... si yo no dispusiera del dinero contado que me provee el convenio con los estudiantes, se me rompe una offset y tengo que hacer una nota a la sección proveeduría, proveeduría después la pase a compras, para que haga un llamado a preciso con por lo menos tres cotizantes, para que lo adjudique y lo pague con una orden de compra al día del golero, probablemente aún aunque el período fuera 90 días, lo que probablemente ocurría es que el tipo vineira a arreglar en el día 89. Tener firmado que lo había arreglado y el día 90 cobrar. Eso es imposible. Después vino la crisis y nos quedamos sin proveedores. Se fundió fábrica nacional de papeles. Entonces, esos son los problemas más fuertes y las inadaptaciones más fuertes. Para que tengan una idea en términos de costos hay algo que es inadmisibile, la mano de obra es un costo altísimo, no hay teoría económica que la sostenga, no hay teoría de costos que la sostenga, y esa es una deficiencia estructural brutal.”

El modelo productivo tiene una división muy clara. Por un lado, tenemos el proceso de trabajo ligado directamente a la producción gráfica. Este proceso reviste todos los rasgos de una organización del trabajo típicamente taylorista. Las tareas están parceladas y divididas para cada puesto de trabajo, por lo que el trabajador lo único que debe hacer es cumplir con el conjunto de tareas prescriptas para el mismo. Los trabajos son especializados para cada uno de los puestos, existe poca flexibilidad para cambiar estos componentes prescriptivos y poco espacio para la rotación y para el intercambio de conocimientos.

“Es bastante especializado. Cada cual tiene su puesto. Hay alguna flexibilidad posible, en realidad las tareas no las puedes cambiar. En diseño la gente que diseña la habilidad y la experiencia, si quienes hoy están diseñando tienen acceso a manejar prácticamente todos los programas, a lo largo del tiempo se fue dando eso por dos razones: por capacitación y por capacidad de los equipos. Sólo una computadora no maneja imagen. No hay mayor circulación del conocimiento. El impresor es el impresor, a él que no discutan, entrega su material y después... si está mal impreso es problema de él, si compaginan mal es problema de los compañeros. Yo compaginé bien. Ahí hay poca integración conceptual del proceso de trabajo.”

Por otro lado, encontramos el área de diseño, que tiene componentes de flexibilidad más altos, tareas más exigentes que obligan a los trabajadores a utilizar su inteligencia y su iniciativa, y un espacio más amplio para el debate y el intercambio de conocimientos entre los trabajadores. En este sentido, la clásica división entre concepción y ejecución, que es propio del modelo taylorista de producción, encuentra su expresión, en este caso concreto, en la separación entre las tareas del sector de diseño gráfico y las del sector de impresión directa.

Tenemos una espacio muy flexible, tenemos pautas de diseño que tiene que ver con características de las colecciones, pero después en la toma de decisiones incluso en el relacionamiento con los autores y todo lo demás lo hacen ellas...Sobretudo en la parte de diseño es la parte que está humanamente más armada, porque trabajamos más juntos y más interactivamente, no? El trabajo de la parte de imprenta es como más secuencial, donde termina uno es donde empieza a trabajar el otro. Y también el tipo de gente, la forma de relacionamiento es digamos, la gente de oficio es bastante más egoísta, celosa.. creo que

tiene el orgullo del artesano, lo cual eso es bueno, pero eso también hace que en el tema del relacionamiento sean bastante más aislados.

Este modelo de organización del trabajo está fundamentado en fuertes controles de los mandos jerárquicos y de altas dosis de supervisión para que el trabajo se efectúe de manera adecuada.

“Repercute de que la jefatura tiene que estar bastante más atenta al control. Y quien termina siendo el juez es la jefatura. El resultado es ese, tenés que tener un grado de supervisión más celoso, porque justamente esa no integración de las etapas hace que tengas que ir viendo la totalidad del trabajo. Estamos enfrentados a un problema bastante serio en toda la Universidad y en esta Facultad que es el envejecimiento de los funcionarios.”

El modelo taylorista de organización del trabajo, en el sector de producción directo, tampoco parece estimular el desarrollo de competencias diferentes a las requeridas por los puestos de trabajo. La incorporación de la iniciativa y de la inteligencia de los trabajadores no tiene un espacio específico en el modelo productivo implementado por el Taller de Impresiones. De todas maneras, estas dimensiones no están ausentes pero se expresan en función del carácter híbrido que asume este proceso de trabajo. Si bien podemos pensar que la organización del trabajo en el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía se inspiró implícitamente en el modelo taylorista de producción, el proceso de trabajo concreto mantiene modalidades de producción artesanal muy importantes. Esto se debe al tamaño de la unidad productiva, a las discontinuidades en el proceso, que no está ni remotamente automatizado, a las interrupciones del proceso por fallas en la maquinaria, que deben ser resueltas por los propios trabajadores, etc. Todos estos elementos denotan una forma de organización de trabajo de inspiración taylorista pero con altas reminiscencias artesanales, que son, paradójicamente, las que ponen en juego la inteligencia y la iniciativa de los trabajadores. Dicha iniciativa se moviliza, en la mayoría de los casos, por requerimientos de mantenimiento de la maquinaria, para la cual, en caso de ser necesario, se intenta reparar en el propio taller, lo que pone en juego la experiencia en el oficio de algunos de los trabajadores del Taller.

En el sector de diseño gráfico, en cambio, las condiciones de trabajo están más próximas a las de un sector profesional que a las de un sector fabril. En este espacio, el desarrollo de un modelo de competencias, que implica una ampliación de las tareas de los puestos de trabajo y un

enriquecimiento de las mismas, encuentran terreno fértil para implantarse. El sector de diseño gráfico también debe desarrollar competencias comunicativas en relación a las demandas que reciben de los docentes o de los estudiantes, traduciendo esas demandas en objetivos de producción concretos. En este caso son desarrolladas competencias de tipo colectivo, en las cuales juega un papel importante el compartir experiencias laborales y conocimientos, generando una mayor conciencia de grupo.

En el caso del taller de impresiones del Hospital de Clínicas, la organización del trabajo tiene componentes fabriles, similares a los que encontramos en el taller de Agronomía. La Imprenta integra todo el proceso, desde el diseño hasta la ejecución de la producción gráfica destinada al Hospital de Clínicas. Estamos en presencia de un modelo de inspiración taylorista, con puestos de trabajo en los cuales las tareas están prescriptas previamente de acuerdo a la división técnica del trabajo que incluye cierta parcelización y especialización de las mismas.

“Cuando yo me hice cargo del taller en el año ‘99 sí. Hice dos movimientos con los mismos muchachos dentro del taller... Cada funcionario tiene su sector y ahí trabajan. Es lo que hablábamos al principio, este veterano que está enfermo, que tiene 30 años en el taller, si bien no es un oficial cortador de primera él sabe cortar papel, sabe armar una línea. Ese fue uno de los que roté, y la otra señora que se encarga de los pedidos, de la parte de administración.”

De todas maneras, al igual que en el caso del Taller de Agronomía, los componentes artesanales son muy fuertes, lo que atenúa la rigidez propia del modelo taylorista. También existen fuertes desfasajes entre las funciones y los cargos ocupados, lo que genera una falta de estímulos formales para desarrollar nuevas competencias o mejorar la calidad del trabajo. El inmovilismo, los bajos salarios y la monotonía del trabajo aumentan los índices de ausentismo y empujan a los trabajadores a encontrar mayores estímulos laborales fuera del Hospital. Esto se refleja en los altos índices de doble empleo que tiene la Imprenta del Hospital de Clínicas. Las apuestas de los trabajadores parecen concentrarse más afuera que adentro de la institución. Por otra parte, el doble empleo también constituye una fuente de rigidez para la institución, en la medida en que los turnos y los horarios deben ser fijos para poder mantener esta situación.

“Claro. Los turnos son fijos. Al menos que se necesite, casos muy especiales. Pero muy difícil, porque ya le digo, casi todos trabajan en otra cosa, tienen su compromiso. Los

horarios son fijos, tienen tres cambios de turno para hacer por mes. Ahora a les seis entran los últimos dos, que vienen de 18 a 24, es el encuadernador y un maquinista. Normalmente el turno de la noche, y más cuando hay máquinas prendidas nunca se deja una persona trabajando sola. Normalmente. Es lo que se debería hacer. Nosotros lo hacemos.”

La organización del trabajo de la **Imprenta del Hospital de Clínicas** no muestra espacios proclives al desarrollo de nuevas competencias. El hecho de no tener exigencias externas que obliguen a la mejora de la calidad o de la variedad de los productos, y de estar profundamente insertos en la lógica burocrática de una institución que no ha realizado profundos cambios en su gestión organizacional, explican que la obsolescencia tecnológica no impacte negativamente en el cumplimiento de las exigencias de producción. También explica que no se generan instancias de discusión colectiva para mejorar la calidad del trabajo o generar nuevos espacios de producción.

La organización del trabajo en la Imprenta de la Facultad de Medicina, a su vez, se divide en dos grandes áreas vinculadas a dos etapas bien diferenciadas del propio proceso de producción. La primera se refiere al armado gráfico del material que se va a publicar, la segunda se corresponde con la impresión de dicho material, que también se realiza en la Oficina. Salvo algunos trabajos en color, para lo cual la imprenta no tiene el equipamiento adecuado, la misma, al igual que los dos casos anteriores, realiza todo el proceso de trabajo que termina en el libro o material publicado.

“Lo recibe, ese material se deriva 1º al diseñador gráfico que le da un formato. Después se imprime, se le manda al corrector, el corrector lo corrige, después se le devuelve al docente que corrige sobre las modificaciones... porque en general lo escriben todo en word y son páginas, y cuando vos le das un formato de libro se corren todos los títulos, los subtítulos... entonces él en base a esa prueba de galera -que se le llaman- los corrigen. Y después una vez hechas las correcciones, vuelve al corrector, el corrector vuelve a corregir sobre lo que corrigió el docente, me refiero a errores de ortografía, de sintaxis, de lo que sea... y vuelve al diseñador gráfico que incorpora todas esas correcciones y ahí se saca la segunda prueba de galera, que son, ya la página se imprime en un impreso láser, las páginas como irían a salir en el libro y se devuelve otra vez al docente. El docente las vuelve a corregir, si no hay errores, siempre hay alguna cosita pequeña, después vuelve al diseñador gráfico, el diseñador le ingresa si hubieron correcciones, y después pasa... toda esa es la etapa de pre-prensa, después pasa a imprenta. La imprenta el interior lo hacemos acá. Salvo que tenga color. Color en obra hacemos. Lo que no hacemos es bulcoteado, bulcote no hacemos. El

papel satinado no. Nosotros hemos hecho alguna vez, pero nos es muy dificultoso por la máquina que tenemos que es un poco vieja.”

En este caso volvemos a encontrar la separación entre concepción y ejecución propios de los modelos de producción de inspiración taylorista, que se expresa en la separación entre las actividades de diseño y las actividades de impresión. Sin embargo, encontramos ciertas diferencias entre el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina y los de Agronomía y del Clínicas. En primer lugar, si bien existen puestos de trabajo relativamente definidos y una especialización clara de tareas, el modelo del Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina no presenta aristas tan rígidas como en los casos anteriores. Esto se debe, en apariencia, al tipo de contrato que se establece con los trabajadores. Estos son estudiantes de medicina que asumen la modalidad de becarios, lo que implica que su trabajo tiene una duración temporal, y por lo tanto, que la rotación es relativamente alta. Este factor permite atenuar las rigideces del modelo taylorista clásico, en la medida en que se requiere una mayor circulación del conocimiento en el colectivo para que la continua rotación de personal no impida la transmisión de saberes a los que recién ingresan.

Existe una jerarquización interna, aunque las cadenas de autoridad no parecen ser muy rígidas. La necesidad de satisfacer una demanda cambiante y con alteraciones bruscas en términos de volúmenes y tiempo lleva a que se desarrollen, de hecho, mecanismos de flexibilidad para adaptarse a esta situación. Estos mecanismos refuerzan los componentes colectivos del proceso de trabajo, en la medida en que se sustentan en acuerdos informales o tácitos acerca de los horarios a cumplir y las tareas a ejecutar, más allá de las prescripciones formales. Esta dinámica se sustenta sobre la base de que el equipo de producción es reducido, por lo que asume modalidades más cercanas a los de un taller artesanal que a los de un sistema productivo clásico.

Existe un fuerte involucramiento de los trabajadores con los objetivos del taller, aspecto que parece estar más asociado a los valores que sustentan la fundación del taller que a procesos de cambio organizacional. Este espacio parece proclive al desarrollo de nuevas competencias, en la medida en que existe una fuerte preocupación por la calidad del producto y por la variedad del mismo, que si bien están definidos por las relaciones que el Taller tiene con el mercado y con la Universidad, tal como vimos más arriba, encuentran su sustento en el fuerte compromiso que se establece con los objetivos fundacionales de la institución.

En el caso del **Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes**, lo específico es la combinación de las actividades productivas del taller con las propias instancias de formación en el trabajo que se realizan en el mismo. Esta combinación tiene su aspecto negativo en las dificultades

que surgen para el desarrollo de las tareas de servicio gráfico por parte de los docentes debido a que deben compartir sus horas de trabajo en el taller con la labor docente que desempeñan.

“Sino también a dar clase. No es fácil. Por eso da mucho estrés. Por eso estamos viendo de organizarlo. Y nos vamos dividiendo. Él diseña, yo... nos vamos rotando. Yo fui encargada de producción, que coordina y hace todas las llamadas, y el que está libre diseña.”

Esta misma estructura polivalente implica que la división de tareas entre los docentes en la actividad del taller no esté altamente especializada, particularmente en el área de impresión y de administración/comercialización.²⁵

“Si, porque hay que coordinar las horas de producción. A veces también lo que hacemos cuando se nos complica cada uno diseña algo por su lado y largamos con el que nos parece mejor.”

La división de tareas se presenta fundamentalmente en el área de impresión, en la cual el Taller cuenta con personal capacitado para el desempeño de ese tipo de trabajo, capacidades que se complementan con aptitudes específicas de diseño.²⁶ En el caso de la técnica del armado en frío, los propios docentes están especializados para estas tareas y las combinan con otras áreas formativas existentes en la Escuela.

“Yo creo que hay una capacitación muy autodidacta. Pero es producto también histórico, no? La Escuela estuvo clausurada.... Tenemos un compañero que tiene una imprenta y es el encargado en realidad de las máquinas... que es esa offset. Y también hay un compañero, que se formó acá pero también... es un politécnico vendría a ser, no? en términos de laburo... tuvo taller de gráfica. Nos combinamos.”

“Nosotros no. aunque no sepamos bien y no manejemos, hay mucha experiencia en el medio. Yo trabajé... hay mucha experiencia en el medio. En la offset no, porque es un oficio

²⁵ Esta comercialización refiere a tratar con los “clientes”, recibiendo las demandas de producción y haciendo los seguimientos a los servicios, insumos y/o activos financieros a recibir por parte de ellos.

²⁶ De todas formas recordemos que hoy en día el área de impresión no está en pleno funcionamiento de producción hacia fuera, sino que más que nada se trabaja a nivel formativo con los estudiantes.

complejo. Si no vienen los dos que manejan... la máquina es un oficio que el que no lo maneja... es de toda la vida. Lo técnico vinculado a lo mecánico, es muy complejo.”

Si bien se pretende establecer una cadena de mando para el taller, de acuerdo a la estructura jerárquica del orden docente, la misma no se ha implementado aún. Los procesos de toma de decisiones se remiten a las reuniones periódicas de coordinación general que se llevan a cabo con el Director de la Escuela, lo que marca una estructura de autoridad muy horizontal.

...la coordinación la hacemos entre todos, y en teoría con el actual director de la escuela.(...) Tenemos reuniones periódicas donde ajustamos ... hay responsable de área, pero no tenemos un coordinador. Es más colectivo.. vamos rotando. Un año fue uno el encargado de producción, este año soy yo... bueno y los cursos lo vamos dividiendo. En realidad yo considero que somos pocos para encarar todo esto.

En su funcionamiento cotidiano la coordinación interna del taller se va rotando cada año entre los propios docentes. También se distribuye el trabajo de diseño según los tiempos disponibles de cada docente, delegando algunas tareas a alumnos avanzados del área de diseño.

No, sólo docentes y estudiantes que están haciendo pasantías. Aunque no tenemos esa infraestructura, lo que ahora tratamos de hacer es, por ejemplo, sociología nos pide un logo, se lo damos a algún alumno avanzado y trabaja conjuntamente con los docentes. Porque también eso es formativo, queremos que ellos también estén con nosotros cuando uno habla con algún cliente.

En este sentido en el sector de diseño existe un espacio fértil para el desarrollo de competencias comunicacionales en relación a las demandas de producción creativa que se reciben de otros servicios de la Universidad. Se desarrollan colectivamente competencias mediante el intercambio de experiencias laborales y conocimientos, generando conciencia de grupo y alcanzando los objetivos formativos para con los estudiantes que se incorporan en la labor de este taller.

Por último, las preocupaciones por la calidad del producto se despliegan en dos grandes ejes: una preocupación por la calidad del servicio de diseño que se lleva a cabo por medio del estudio del concepto a desarrollar creativamente y la adecuación del mismo a las demandas que le dieron origen; y una preocupación por la calidad de la formación que recibe el estudiante, por medio

de la integración del mismo a las distintas instancias de la elaboración del producto que se desarrolla y de la experiencia laboral que adquiere como complementación a su formación educativa dentro de la Escuela de Bellas Artes.

En el caso de la **Fundación de Cultura**, nos enfrentamos a una institución que realiza el proceso de diseño gráfico, en tanto el proceso de impresión se realiza a través de una licitación o llamado a precios donde se convocan a las imprentas del medio para que realicen el trabajo.

“Después que se obtiene el título por cualquiera de las dos vías, ahí se pasa a la parte de edición. Nosotros tenemos nuestro propio departamento de edición que es donde se trabaja el original. El original viene bruto, ahora tenemos la suerte que ya viene digitado, es raro que tengamos que digitar... todavía tenemos algunos que es porque hay una ley nueva que no se consigue y hay que digitarla... o una cita importante de otro libro que no es nuestro, pero básicamente viene digitado. Nosotros hacemos la prueba de página, la prueba de galera que se le llama también y se la damos al autor para que la corrija, cuando es una obra colectiva tratamos de que haya un coordinador para no enloquecernos teniendo que dar a cada uno un trabajo pero hay veces que no hay más remedio que dar a cada uno su trabajo. Una vez que ellos hicieron la corrección la hacen sobre el papel, si son muchas las correcciones se pasan y se le vuelve a dar la impresión al autor para que haga una última corrección, sino directamente se pasan todas las correcciones y pasa a otro lugar que es donde se le da una mirada general al libro, que este bien compaginado, que el índice coincida con las páginas, se le da una vichada a las tapas, a la fecha, a todo... y después nosotros hacemos una licitación, como no tenemos imprenta, hasta ahí el trabajo es todo de nosotros, la imprenta es tercerizada y hacemos licitación... Nosotros le llamamos licitación pero es un término pomposo. En realidad es un llamado a precios. La edición.. a veces nosotros... hoy por ejemplo tenemos una licitación de cuatro libros en la Comisión, a veces son ocho... depende del plan. Nosotros tenemos un plan editorial, bueno, para terminar el proceso, una vez que se hacen todas las correcciones a veces hay una última corrección... porque por más que hay gente que son grado 5 escriben muy mal. Hay faltas de ortografía o problemas de redacción, eso es tercerizado, nosotros no tenemos corrector, pero tenemos gente que trabaja para nosotros hace muchos años que le tenemos plena confianza. No lo puede hacer cualquiera. Se hace el pulido de la cosa. Y ahora con las tecnologías nuevas, le mandamos un mail a la imprenta en formato x que nos dicen y ya esta pronto.”

La externalización de partes del proceso de trabajo permite evitar que se mantenga una alta capacidad ociosa de maquinaria, ya que la cantidad de libros publicados, si bien no es alta, no justifica mantener un ritmo permanente de producción. Por otro lado, el nivel tecnológico del equipamiento disponible no permite producir con los niveles de calidad definidos en los parámetros actuales del mercado.

“Nosotros trabajamos con un plan. Sabemos que tanto libros por mes podemos sacar, hay determinados canales para publicitar el libro, el libro si no se publicita no se vende, porque la gente no sabe que existe, por tanto nos fijamos nosotros un determinado cupo por mes de cantidad de libros, que eso depende de cuáles sean los títulos a veces son más a veces son menos, por ej en septiembre llevamos ocho, pero porque hay algunos que no necesitan publicidad porque tiene su propia publicidad. Yo estoy como administrador de la Fundación va a hacer nueve años, cuando yo llegué ya estaba esa política. Pero fue una decisión que fue tomada hace un montón de años, yo entiendo que de todas maneras es una buena decisión en términos de la capacidad ociosa que podría llegar a tener. Si bien nosotros editamos muchos libros al año, la capacidad ociosa sería muy importante. Porque el tema que para estar al grito de la moda en materia de impresión se necesita mucha inversión y deberíamos tener trabajo para terceros para que justificara esa inversión. Estamos hablando de inversiones de arriba de los u\$s 50.000 para estar bien en tecnología.”

También permite que la institución se desentienda de todos los problemas vinculados a la producción.

“- (...) se imprimía de todo, claro hasta ese momento funcionaba a “full”, porque se hacía mucha cosa. Toda la parte de papelería, mucha cosa de mimeógrafo, los apuntes, los programas (...). Pero solamente para sacar libros no justifica tener una imprenta. Los dolores de cabeza que los tenga la imprenta. Si hay que cambiar la máquina, que la cambie la imprenta...nosotros lo que hacemos es licitar (...).”

El proceso de licitación se realiza para obtener los mejores precios posibles en el mercado. Sin embargo, fue un proceso que la institución adoptó de manera tardía. Durante mucho tiempo, primó la idea de que lo más importante era proponer el trabajo a imprentas conocidas, que gozaban

de la confianza de la empresa por la calidad de su trabajo y por la puntualidad de sus entregas, a pesar de eventuales inconvenientes. En la actualidad, se combinan los dos criterios, ya que si bien se llama a licitación, existen algunas imprentas que tienen más reconocimiento en la empresa que otras.

“En su momento se trabajó sin licitación, se trabajaba directamente, se había concentrado todo en una sola imprenta. Siempre tener un solo proveedor de algo es como que estas muy casado... tiene sus pro y tiene sus contras. Cuando es una imprenta en particular, trabajan las 48hs para que tengamos el libro, y pasó eso. Eso es una a favor, la otra en contra es que no estás midiendo permanentemente el tema de los costos en el mercado, que siempre te vas al precio que te da esa imprenta. Y alguien puede que te lo haga más barato, por el tipo de máquina que pueden tener, o la capacidad ociosa que también pueden tener en ese momento, o puedes estar necesitando un libro para dentro de un mes... nosotros hemos licitado libros en agosto para entregar en octubre... pero que ya lo queríamos tener... entonces se hace una planificación y ven que tienen libre y te lo cotizan más barato, y la que yo trabajo tiene mucho trabajo y o no me lo cotiza o me lo tiene que cotizar más caro porque tiene que pagar horas extras. Entonces siempre es bueno tener otros referentes y el cambio que se dio de hacer licitación en vez de adjudicación directa, fue en función de eso: de tener un panorama... Hay dos que son siempre y los demás van rotando.”

En este caso, las preocupaciones por la calidad del trabajo pasan por el control que realizan a las empresas externas que licitan para realizar el proceso de producción gráfica. En el marco de la institución, los problemas de calidad pasan fundamentalmente por mejorar la colocación de productos en el mercado, lo que implica no solamente adaptarse a la demanda sino también buscar nuevas ofertas que colmen necesidades actuales o potenciales. En el sector de diseño gráfico también existen preocupaciones por mejorar la calidad del producto, aunque los niveles actuales cubren las exigencias generales del mercado. Como ocurre con el Departamento de Publicaciones de la Universidad, el desarrollo de nuevas competencias, en la medida en el que el proceso productivo se ha externalizado, está centrado básicamente en el sector de ventas y comercialización.

Nos encontramos con puestos de trabajo claramente definidos y con una especialización de tareas para cada trabajador. La estructura de autoridad es de líneas jerárquicas aparentemente débiles. Se vislumbran como importantes para los objetivos institucionales el desarrollo de competencias de tipo comunicacional y la inquietud por seguirse capacitando en las tareas que cada trabajador realiza (sobretudo en el sector de diseño, marketing y ventas) fomentadas desde la propia

Dirección de la Fundación. En el tema de las carreras laborales reproduce un sistema de empresa privada.

En el cuadro 9 mostramos un resumen de la dimensión organización del trabajo:

Cuadro 9
Organización del trabajo

	DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES	IMPRENTA FACULTAD DE AGRONOMÍA	FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA	FESMUR (FAC. DE MEDICINA)	IMPRENTA HOSPITAL DE CLÍNICAS	BELLAS ARTES
<i>CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</i>	-Cierta polivalencia para afrontas "eventos" cotidianos.	-Separación y fuerte definición de los puestos en el área de imprenta. -No hay rotación. -Área de Diseño: componentes de trabajo colectivo.	-Puestos de trabajo claramente definidos.	-Alta rotación de los puestos de trabajo. -Puestos de trabajo definidos. -Existencia de espacios para el intercambio.	-No hay rotación de puestos de trabajo. -Separación de puestos de trabajo. -Significativa definición de los puestos.	- Polivalencia en las tareas del taller. - Combinación de labores docentes con tareas productivas del área gráfica.
<i>ESTRUCTURA DE AUTORIDAD</i>	-Flexible.	-Jerárquica. Supervisión y control de las tareas. -Mayor horizontalidad en el área de diseño.	Cadena de mando con líneas jerárquicas relativamente débiles.	-Jerárquica. -Entre jefes de sección se realizan reuniones periódicas.	-Jerárquica y rígida.	-Flexible. - Orientada a lo colectivo.
<i>CARRERAS</i>	-Estancamiento. (rigidez burocrática) Escasa posibilidad de ascenso típica del régimen de funcionariado público.	-Estancamiento (rigidez burocrática) Escasa posibilidad de ascenso típica del régimen de funcionariado público.	Reproduce un sistema de empresa privada	-Es visto como un trabajo transitorio (como vía para culminar la carrera estudiantil). - ascenso Concursos.	- Estancamiento.	- Reproduce un sistema de carrera docente universitaria
<i>ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS</i>	Escasa especialización salvo en el sector de Diseño.	-Tareas altamente prescriptas y parceladas en impresión.	-Hay especialización con posibilidad de espacios de intercambio	-Hay especialización clara de tareas.	-Tareas altamente prescriptas y parceladas.	-Escasa especialización a nivel general.
<i>Nº Y CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES</i>	-8 apróx. -no existe un patrón único de antigüedad.	-7 apróx. - Alta antigüedad.	-24 apróx. (4 en Edición y 20 en ventas) - antigüedad variada.	-18-20 apróx. -Muy baja antigüedad. -Promedio de edad bajo.	- 7 apróx. - Alta antigüedad. -Promedio de edad alto.	- 12 apróx. (varía por el sistema de pasantías) -Alta Antigüedad variada.

5) Gestión de recursos humanos.

Las configuraciones de la organización del trabajo, las modalidades de producción, el tipo de producto que se elabora y el nivel tecnológico con el que se trabaja conforman las condiciones objetivas de producción. Como vimos en los capítulos anteriores, estas condiciones pueden generar presiones o estímulos para mejorar la calidad de la producción y para desarrollar nuevas competencias que den cuenta de las nuevas exigencias impuestas.

Además de estas condiciones objetivas, existen componentes de carácter más subjetivo que influyen en la producción. En especial, la gestión de recursos humanos que cada unidad productiva realice puede aumentar o disminuir las motivaciones para que los trabajadores desarrollen nuevas competencias o asuman mayores responsabilidades en la producción.

Dentro de la gestión de recursos humanos, podemos incluir las posibilidades que tienen los trabajadores de desarrollar una carrera profesional de acuerdo a su performance, las posibilidades de participar en decisiones respecto al proceso productivo, las modalidades de capacitación formal e informal de la mano de obra y el clima de trabajo que se respira en la unidad productiva.

La gestión de recursos humanos, en general, acompaña las características de la organización del trabajo y del nivel tecnológico de producción, pero esta relación nunca es causal. Podemos encontrar procesos productivos dinámicos pero en los cuales la gestión de recursos humanos pone trabas o establece condiciones negativas para este dinamismo, y, por el contrario, podemos encontrar modalidades productivas tradicionales y políticas de gestión de recursos humanos modernas y dinámicas.

En trabajos anteriores, señalamos que los procesos de toma de decisiones que se implementan en el trabajo cotidiano de los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República, si bien respetan las cadenas de mando propias de una organización estructurada jerárquicamente, permiten amplios espacios para el intercambio y la discusión entre las jerarquías y el personal subalterno. Este componente refuerza la dinámica colectiva que parece un rasgo típico de la institución y que la aparta también de los modelos clásicos de organización del trabajo centrados en la trasmisión vertical de órdenes.

La encuesta realizada a los funcionarios no-docentes mostró que existe una fuerte orientación, entre los trabajadores de la Universidad, a comunicar y transmitir el conocimiento individual al grupo de trabajo, lo que genera un nivel de conocimiento colectivo y de cooperación en la tarea relativamente alto. Los niveles jerárquicos también tienen la posibilidad de recurrir al apoyo

de sus compañeros de sector o de sus jefes si tienen dificultades con su tarea. Los datos muestran también una relación de cooperación positiva entre jefes y subalternos en los diferentes niveles de trabajo.

También señalamos que el clima de trabajo en la institución, si bien tiene componentes negativos, como la existencia de sanciones indirectas o dificultades de relacionamiento entre algunos sectores, muestra globalmente indicadores positivos, que se traducen en la existencia de funcionarios con altos niveles de involucramiento institucional, identificados en su gran mayoría con los objetivos de una institución pública que brinda servicios en el medio y en la cual, pese a los bajos niveles de remuneración de los funcionarios, se mantienen altos niveles de motivación hacia la tarea derivados de la identificación con los valores que representa la institución.

El análisis de las unidades de producción gráfica nos muestra que las mismas no siempre acompañan estas tendencias generales señaladas para los funcionarios no-docentes de la Universidad de la República. Como en las dimensiones ya estudiadas, la gestión de recursos humanos asume modalidades específicas en cada sector de producción gráfica, modalidades que tienen lógicas propias independientes de las características de su proceso productivo.

Para el primer caso, podemos establecer que las tareas que se desempeñan en el **Departamento de Publicaciones** son fundamentalmente las de diagramación, encuadernación y comercialización del material producido. También se realizan tareas de administración. El equipo de trabajo -como hemos señalado- es reducido, ya que no sobrepasa las 10 personas.

“Tenemos una encuadernadora ..., fue un saldo de la reconversión, porque ella era de un equipo de encuadernadoras, porque acá hubo una gran imprenta en su momento y de toda esa gente se reservó una encuadernadora, eran unas cuantas o sea, no es que se trajo una encuadernadora, se generó un cargo de encuadernadora, sino que fue lo que quedó de una gran imprenta que había y se conservó porque en algunos momentos se hace necesario una persona que encuaderna, que esté encuadernando las colecciones editoriales (...) que hay que reparar un libro...ese tipo de cosas las hace ella. Quizás si hubiéramos partido de cero, tal vez no hubiéramos pedido ese cargo, pero como fue marcha atrás se reservó una encuadernadora porque se entendía que podía ser útil. En la parte de ventas, yo trabajo con una auxiliar de servicios generales, que como ella ganó un concurso de auxiliar calificado y a su vez ganó un concurso de apoyo administrativo y es la que me apoya en ventas.”

La mayor parte del personal está constituido por funcionarios universitarios que trabajaban en el sector administrativo, que se reconvirtieron para desarrollar actividades de impresión gráfica. Su formación para las tareas que desempeñan actualmente se realizó, en algunos casos, a partir de la experiencia de trabajo.

“Yo vengo de la formación de Recursos Humanos. Trabajé 18 años en (...). Cuando yo llegué acá tenía una formación que nada que ver. Pero uno se adapta y tratás de volcar conocimientos de lo humilde que puedo dar y aprender (...). Yo lo que veo, por ejemplo, ellas son las personas que han estado acá, ya se han ido un montón. (...) entonces todo eso se ha ido perdiendo. Yo aprendí cosas en la oficina porque las aprendí de gente que volvió después de la dictadura y que son de práctica universitaria. Y no hay nadie que nos enseñe que es la práctica universitaria. Cuando una tiene en su haber, tiene tantos jefes, tiene tantos años de práctica universitaria encima de uno. Tengo un canasto lleno de cosas, nunca tengo tiempo de ser periodista, para hacer una buena memoria. Porque el departamento tiene una historia, tiene un comienzo, (...) pero los libros es algo tan maravilloso...”

“He descubierto un mundo que no conocía. Para mí el tema editorial era totalmente ajeno. Yo trabajé en Facultad de Derecho en Bedelía y Contaduría. No tenía nada que ver con una editorial. Acá he ido aprendiendo, viendo un mundo distinto que no (...) De a poco y con la gente que yo estaba y curioseando un poco...”

“Pero en esta área, yo no he estado en todas, en Oficinas Centrales yo no he estado en todas, entonces he aprendido y yo creo que en el área que uno está hay que rotar (...) colaborar. Pero uno va aprendiendo, no lo (...) el tema por ejemplo Publicaciones. Yo me fui formando acá y ahora estamos, entonces por equis razón me tengo que ir a otro lugar a hacer de (...) cualquier otra cosa. Estuve 18 años haciendo Recursos Humanos y por equis razón que no nos llevamos bien con la Dirección, criterios “de piel”, simplemente no (...) evaluación como trabajadora y me (...). Entonces volver a formar (...) lo veo casi en todos los (...) que vamos formando, que a su vez eso de que una parte de formación no docente que está muy buena (...). Pero también he tenido que buscar por fuera..., bueno uno se va alimentando, si tiene interés va buscando formas de salir, de terminar (...) administrativos (...). Yo creo que está bueno que si Capacitación pudiera hacer eso de la formación que uno

tiene, complementarla y colaborar con (...) capacitación...los más jóvenes son por concurso, los demás vinieron ...de la dictadura (...)

En estos casos, encontramos un proceso de transmisión de aprendizajes a través del cual los recién ingresados van aprendiendo sus tareas a través de la experiencia de los que tienen más antigüedad. Este proceso de transmisión de saberes se ha ido deteriorando a lo largo del tiempo, debido a la continua pérdida de funcionarios y a las dificultades para mantener un equipo estable. De todas maneras, parece existir un acervo de conocimiento colectivo que permite mantener los niveles de calificación adecuados para los desafíos laborales que se presentan.

Si bien el aprendizaje práctico parece ser el mecanismo de capacitación básico, también encontramos otros recorridos en términos de formación para el trabajo. En algunos casos, los trabajadores se incorporaron al trabajo poseyendo educación formal técnica relacionada a las tareas que iban a desempeñar. En otros casos, encontramos trabajadores que se formaron en la actividad privada, en puestos de trabajo similares al que desempeñan en el Departamento.

“Dificultades ninguna (...). Yo desde mi persona creo que los compañeros deberían tener un curso de diseño gráfico con cosas más modernas para poder llegar a vender algo...Creo que están bastante bien, más que nada, una de ellas que es la correctora y diseñadora, que en esa parte trabaja en la parte privada, y que en la parte privada está muy al día más que nada (...). Y en el caso de la otra chica, ella claro, es egresada de UTU, del curso de Ayudante de Arquitecto y trabajó acá desde las viejas épocas en que se hacía armado en frío, y eso, y se tuvo que reconvertir a la parte informática. Se tuvo que formar en la parte privada y a costo de ella, porque la Universidad no pudo, o no le pudo dar cursos en esos temas (...). Lo hemos planteado en SECIU, SECIU da cursos para la parte administrativa, para la de diseño, no. Lo hizo a costo de ella y pasó a trabajar en la parte de diseño informático y lo hace bien, pero creo que convendría siempre seguir dándole cursos...”

Por último, también encontramos trabajadores que tuvieron que costear su formación debido a que no encontraron apoyos institucionales para hacerlo.

“Porque en un momento se nos planteó que los cursos, donde ¿cuál era el servicio que lo hacía...no era la Unidad de Capacitación?. Este, pagaba parte del curso y nosotros pagábamos la otra parte. Se hizo pedido de precios, que se presentaran presupuestos, en ese

momento para curso de...¿era Pagemaker? Y Coredraw, Photoshop...y en ese momento para los cupos de ese año no pudimos entrar nosotros, y quedó para atrás...2000, 2001, y después no hubo más planteos. En ese momento había un fondito que nos permitía, compartido con la Unidad de Capacitación haber empezado el curso para Malena y bueno...y no salió ese año, no llegamos al cupo y después no hubo más planteos...”

El nivel de conocimientos teóricos y prácticos de los trabajadores que se desempeñan los diferentes puestos de trabajo es adecuado en relación a las tareas que deben cumplir. De todas maneras, existe preocupación por estar actualizándose permanentemente en términos de programas informáticos de diseño, y de desarrollar nuevas capacidades, como las de marketing.

“Yo hago la parte de ventas y de Personal. Yo lo que pretendo, lo que me gustaría de este lugar es saber algo de marketing. Porque yo he preguntado, bueno capacitación nunca me ha dado, yo lo he planteado pero nunca se ha dado la instancia. He pensado en Ciencias Económicas. Me he acercado a los libros, he leído, pero no es lo mismo obviamente ¿no? (...) porque a su vez, nosotros nos evalúan ¿no? (...) con ventas y proventos (...) porque estas máquinas se compraron con proventos del departamento. Pero también esos proventos tienen que dar para hacer libros y a su vez para mantenernos. (...) cuando no hay un criterio, digamos que directamente comercial para funcionar. Tienen que ver, en mi caso, con ventas, facturas. Bueno, y en el tema de las licitaciones, consignaciones, tenemos mucho trabajo externo. Yo he tratado de llegar al comercio (...) hemos tratado de tener un distribuidor pero no se ha podido. Todos tenemos la experiencia de la exclusividad (...) siempre lidiando con esos temas (...). Por eso a mi me interesaba conocer de marketing (...).”

Los mayores problemas de motivación para el desarrollo de nuevas competencias parecen estar en la ausencia de carreras profesionales que resulten un estímulo para la generación de nuevas capacidades y de nuevas responsabilidades entre los trabajadores. No existe un sistema de carrera profesional o de promoción que estimule la mejora en la calidad del trabajo o promueva a aquellos que se involucran con el trabajo. En la medida en que el personal que trabaja en el Departamento de Publicaciones se compone de funcionarios universitarios provenientes de diferentes escalafones, no existe una relación entre el cargo formal, las posibilidades de ascenso y el desempeño de las tareas. La ausencia de articulación entre estructura formal y desempeño concreto no permite generar

motivaciones laborales concretas para ampliar el campo de conocimientos y de responsabilidades de los trabajadores. De todas maneras, esta ausencia de mecanismos formales de recompensa no impide que existan preocupaciones colectivas por mejorar la calidad del producto y los procesos de trabajo. Esta motivación tiene su origen, como vimos más arriba, en un fuerte involucramiento del personal con los objetivos institucionales, más que de una adaptación a nuevas formas de gestión de los recursos humanos.

Las tareas que se desempeñan en el **Taller de la Facultad de Agronomía** son más variadas que las del Departamento de Publicaciones, debido a que, además de las tareas de diseño gráfico, el Taller de Agronomía también realiza tareas de impresión. Encontramos impresores, compaginadores, encuadernadores, además de las tareas propias del diseño gráfico. La dotación de personal tampoco es muy alta, siendo inferior a diez personas.

“Después en este momento tengo un solo impresor de offset y bueno el segundo impresor de offset que tenía por razones de salud en el oído que le hacía perder el equilibrio y bueno el ruido de la máquina lo afectaba y pidió traslado. Tengo un jefe de sección de imprenta, que imprime en la offset digo “riso”, que es el que hace las placas offset, tengo otra funcionaria que está en encuadernado y en impresión de la “riso”, y tengo dos funcionarias más que son las que hacen el compaginado.”

La mayoría de los trabajadores del Taller de Impresiones de Agronomía se desempeñó previamente en tareas universitarias que no tienen ninguna conexión con la actividad que desempeñan actualmente. Se trata, como en el caso del Departamento de Publicaciones, de funcionarios universitarios que ingresaron en diferentes escalafones y que luego se reconvirtieron para trabajar en el área gráfica. Este proceso conduce a establecer un fuerte desfase entre el cargo que ocupan y las tareas que desempeñan.

“Las de armado son escalafón D, son escalafón D y E. D es especializado el E es (...) Ahí hay algunos problemas en las definición de tareas con el escalafón de la universidad, del no está previsto el (...). En su momento... cuando hubo que recalificar a los funcionario acordamos dónde los poníamos, pero es un acuerdo de jefes de en qué escalafón ponemos a la gente que nos destinan porque no existe.. En realidad lo que pasa es que ya se lleva tantas re estructuras que en algún momento terminaron encajados, yo no conozco la historia de

cada uno de los funcionarios, en algún momento terminaron ajustados al escalafón en el cual se desempeñan ahora.”

La capacitación de recursos humanos también tiene diversos recorridos, como en el caso anterior. En el área de impresión, la mayor parte del personal aprendió su trabajo a través del contacto con otros compañeros de trabajo o a través de sus superiores jerárquicos.

“Ahí un poco yo he liderado la capacitación de la gente, este.. porque yo vine acá va a hacer 16 años, cuando se tipeaban los libros a máquinas. Lo único había una sola máquina con “coser”, la máquina IBM de bolita que justificaba, que escribía sola, digamos, paraba le cambiabas la bolita, pero el yeito era que escribía en columnas y que justificaba automáticamente del lado derecho. Era una máquina muy complicada y había una sola que se usaba para cosas especiales, los informativos que se sacaban dos veces por año y se sacaban con eso, porque era realmente complicadísimo hacerlo. Los libros de docentes se hacían a máquina de escribir, con bolita, las posibilidades eran cambiarle el tipo de letra y cosas por el estilo. En el 90 trajimos las primeras MAC, en ese momento las únicas máquinas gráficas eran las MAC y ahí empezamos a trabajar, primero las compañeras empezaron sólo a tipear y yo diseñaba, después se fueron capacitando en diseño y teníamos tres máquinas que compartían un disco de 20 megas, ahí no metes ni un documento word para que te lea.”

En el contexto de este proceso de aprendizaje de tipo práctico, en algunos casos puntuales se realizaron cursos de capacitación externos, financiados por el propio taller o en el marco de las actividades de capacitación de la Universidad de la República.

“Conmigo, trabajando....Aprendiendo acá. A posteriori después cuatro o cinco años después hicieron un curso dos de ellas...el convenio con la asociación de estudiantes les pagó esos dos cursos. Y simultáneamente ellas se capacitaron con la unidad de capacitación, en los cursos esos que hubieron. En realidad de oficio hay uno solo, que es el que actualmente es el operador offset, que en realidad él era fotomecánico que trabajaba en oficinas centrales y después en términos de las funcionarias que compaginan están capacitadas. Y el jefe de sección tiene capacitación que en realidad hace muchos años que está trabajando en publicaciones.”

En el sector de diseño gráfico, los trabajadores tuvieron una capacitación formal anterior al desempeño de sus tareas en el taller.

“Básicamente si. En el lado de diseño dos de las compañeras son egresadas de UTU, una es dibujante técnica y la otra es dibujante publicitaria. Ahí si tienen formación de base más próxima.”

El personal que se desempeña en el área de impresión tiene un promedio de edad relativamente alta. Esto se debe a que, al estar constituido por funcionarios no-docentes exclusivamente, cuya estructura general ha tenido limitaciones de ingreso relativamente importantes, no existen condiciones institucionales que permitan una mayor renovación y circulación del personal.

Asimismo, en el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía tampoco encontramos, como en el caso del Departamento de Publicaciones, una carrera laboral claramente articulada. Esto se debe a las adaptaciones en términos de funciones que debió hacer el personal de producción, funciones que no necesariamente se corresponden con el escalafón al que pertenecen ni con una formación previa inicial. El desfase entre el cargo que ocupan formalmente y el desempeño concreto de las tareas que realizan de manera cotidiana, impide construir un modelo de carrera laboral que estimule el involucramiento de los trabajadores con su trabajo.

Un aspecto resaltado en las entrevistas, y que parece específico de este Taller, se refiere a los problemas de salud que ocasionan las condiciones de trabajo en el sector de impresión. Los entrevistados han señalado el caso de trabajadores que tuvieron que dejar el trabajo por problemas auditivos producidos por el ruido de las máquinas del Taller. Por otra parte, los trabajadores sufren fuertes calores en verano y fuertes fríos en invierno, debido a la falta de una infraestructura adecuada.

Las malas condiciones de trabajo, el envejecimiento de la población trabajadora y la ausencia de estímulos en términos de carrera laboral, parecen constituirse en obstáculos importantes para motivar a los trabajadores a desarrollar nuevas competencias y nuevas responsabilidades. El clima de trabajo, si bien no parece ser conflictivo, tampoco revista aspectos colectivos que generen alta motivación para mejorar la calidad del trabajo y el desempeño cotidiano.

En este caso, encontramos un desfase entre el dinamismo productivo y la gestión de recursos humanos. La preocupación por mejorar la calidad y variedad del producto y la renovación

tecnológica proyectada se ven limitadas por una organización del trabajo con fuertes componentes de rigidez y una gestión de recursos humanos que ve bloqueada su capacidad de iniciativa debido a las determinantes burocráticas en la conformación de su personal. Estos dos elementos no acompañan la presión por mejorar los niveles de calidad y variedad del producto y tampoco generan condiciones para aumentar el involucramiento y la motivación de los trabajadores con las necesidades de la producción.

La conformación de los recursos humanos de la **Imprenta del Hospital de Clínicas** asume características bastante peculiares. En términos de dotación de personal, la Imprenta tampoco tiene una gran cantidad de personas trabajando. Lo que caracteriza a este lugar de trabajo es la antigüedad de sus funcionarios, con promedios no menores a los 23 años de trabajo en el oficio. Por otra parte, las posibilidades de recambio parecen limitadas por la antigüedad del equipamiento, para el cual sólo los más veteranos están capacitados para operarlos. Un proceso de recambio generacional debe estar asociado necesariamente a que la empresa tenga las posibilidades de renovarse tecnológicamente.

“Creo que el que tiene menos tiene 23 años de oficio. Yo tengo 24 años, y entraron dos personas más o menos.... y nos mantenemos... y estamos hablando de unos tiempos que no fueron muy normales que en el taller había el doble de funcionarios, ahora somos la mitad, no? si contamos eso y contamos que la gente que se ha ido realmente sabía muchísimo... pasamos por dificultades graves, graves. Pero, bueno. Jóvenes imposible. Por el tema de las máquinas. No sabría, porque ya joven no puede haber. Va a ser una persona siempre veterana, digamos. Joven, no. únicamente que la imprenta empiece a cambiar, que es lo que esperamos que algún día cambie, entonces sí.”

Además de su antigüedad, el personal con que cuenta la Imprenta del Hospital de Clínicas no parece suficiente, en términos de cantidad, para atender la demanda creciente del Hospital. En caso de ausentismo, fenómeno bastante generalizado en el funcionamiento del Hospital de Clínicas, la Imprenta no cuenta con trabajadores que puedan sustituir a los que faltan. Todo este proceso tiene como consecuencia un fuerte desgaste de los trabajadores, que no cuentan con los recursos humanos y tecnológicos adecuados para responder a las nuevas realidades.

“No, no. No tenemos porque ya le digo, las máquinas tienen mucho desgaste, e incluso los funcionarios tienen desgaste, porque es un trabajo que desgasta. Y... no tenemos.. hay una

persona por sector y cuando ese falta o se enferma ahí hay que ir a suplir.. no, nos faltaría gente. Pero no es la intención del hospital traer gente. Justamente aquí tengo apuntado mañana la tengo a esta señora que es la directora de RRHH que voy a tratar de hablar con ella a ver cómo podemos solucionar de alguna forma... el taller tiene que funcionar, no nos podemos quedar parados de ningún modo. La dificultad más grande sería en el tema personal de traer alguien nuevo...Si alguien se enferma Lo tenemos que suplantar entre nosotros. No hay otra salida.”

El aprendizaje se hizo históricamente en el trabajo cotidiano, a través del contacto con los que tienen mayor conocimiento de las tareas que realizan. De todas maneras, dado el alto nivel de antigüedad que tienen actualmente los trabajadores y la falta de renovación tecnológica, la transmisión de conocimientos no parece constituirse en un problema importante para la Imprenta del Hospital de Clínicas.

“Bueno, lo que pasa es que eran.. ya le digo, fue por el año ´80 para adelante que había otros funcionarios que ya sabían trabajar, aprendieron acá dentro del taller. El tema que después entre fallecidas y jubilados y esa gente que jugaba de tercer arquero tuvo que jugar de titular, no tenían más remedio. Y bueno, entonces con eso, y con alguna ayudita así..”.

En el caso de la Imprenta del Hospital de Clínicas, el envejecimiento del personal, la ausencia de carrera profesional, la falta de incentivos hacia mejores niveles de capacitación que genera una tecnología obsoleta y las dificultades para incorporar trabajadores jóvenes confluyen para construir un espacio de trabajo en el cual no existen mecanismos que generen motivaciones para el desarrollo de nuevas competencias. Aquí, la gestión de recursos humanos se acompasa con la lógica productiva, en un registro de fuerte inmovilidad y escaso dinamismo característico de ambas dimensiones.

La dotación de personal de la **Imprenta de la Facultad de Medicina** es relativamente grande en comparación con las demás unidades analizadas. Como ya vimos los trabajadores asumen la modalidad de estudiantes que trabajan como becarios, es decir, son estudiantes que realizan la carrera de Medicina y que se emplean en la Imprenta para poder solventar los gastos de la misma.

“Trabajan en total 18-20 personas. Las personas que entran en ventas también lo hacen por concurso y son becarios. Se está trabajando en un catálogo para llegar al interior. También

los que están haciendo el internado en el interior y quieren pueden llevarse y vender libros y ganan un %. En general no se sale a vender. Tenemos locales en lugares estratégicos. El estudiante desde que empieza se genera un vínculo con la Oficina del libro. Es un vínculo casi de necesidad.”

Este carácter de becario que asume el personal de la Imprenta de Medicina le otorga un carácter particular a los puestos de trabajo de esta unidad productiva. Los mismos son necesariamente a término, lo que implica una rotación relativamente alta del personal. También genera dificultades para generar procesos de aprendizaje a largo plazo, dado el carácter precario de la inserción profesional de los trabajadores de la Imprenta.

“...mirá, hay cuatro impresores. Y un encargado de imprenta. El encargado en este caso soy yo. Y de los cuatro impresores que se llamó a concurso, los concursos son por 4 años que es uno de los cargos que dura más porque te lleva un tiempo capacitar porque son estudiantes de medicina que le enseña otro estudiante de medicina a utilizar la máquina y todo lo que tenga que ver con lo que nosotros hacemos... entonces ahora ya van tres años. De los 4 uno se recibió, consiguió trabajo, guardias en el interior, y realmente lamentamos pero nos abandonó, estudiamos para médicos, qué vamos a hacer.”

La gran mayoría aprendió el oficio trabajando directamente en la Imprenta, a través del contacto con compañeros que tenían un poco más de antigüedad en el oficio. De todas maneras, parece existir cierto proceso de selección natural, en el sentido de que se requiere vocación para trabajar en el oficio y en contacto directo con las máquinas. Estas vocaciones muchas veces son producto de socializaciones familiares de tipo primario y no producto de socializaciones secundarias desarrolladas en el lugar de trabajo. En algunos casos, como el de diseñador gráfico, no se provee el cargo por concurso de becarios sino que se contrata a una persona que ya conoce el oficio.²⁷

“Todo depende. Nosotros también conocemos nuestras limitaciones, nosotros somos estudiantes de medicina. En mi caso yo soy hijo de carpintero y toda mi vida estuve al lado de las máquinas. No de imprenta, pero estoy acostumbrado a las máquinas. Por ejemplo de los 4 impresores, uno es hijo de mecánico, otro era de la zona rural, el padre es productor

²⁷ Este es el cargo que requiere una capacitación técnica más profunda y que más difícilmente podría ser ocupado por un becario (estudiante de Medicina).

rural, Gerardo es hijo de médicos, nunca en su vida había visto una máquina para que te hagas una idea. Y hay una impresora mujer, que eso es un mérito de ella, histórico, nunca había habido en la Oficina del libro una mujer en la imprenta... Entraron 50 personas al concurso y ella quedó 4ta y entró. Nosotros con el diseñador gráfico tuvimos un costo mucho mayor porque es difícil, digo, en la Imprenta es una máquina y como toda máquina es como aprender a manejar un auto, si tenés alguien que te enseñe...que te enseñe todo lo que sabe, el que vivió de esto y lo ayudó a terminar su carrera, el que se va siempre le enseña todo lo que sabe en la máquina y queda a la orden por bastante tiempo...pasó algo, no sé, por teléfono o incluso algunos han venido a dar una mano, o llamar al mecánico si es algo mecánico, si es de funcionamiento siempre nos manejamos así. Tuvimos problemas con el Diseño gráfico, hoy por hoy trabajamos con un egresado de la ORT. Es el único que no es becario, es un contratado. Nosotros tenemos un contrato con él; que todavía antiguamente lo que pasa que... la Oficina del libro fuera de facultad no existe. Ahora está a punto de salir la fundación.”

Este proceso no siempre se realizó de la misma manera. En épocas anteriores no existía la figura del becario, por lo que los trabajadores ingresaban como cadetes y aprendían el oficio junto a trabajadores más experimentados que les transmitían sus conocimientos.

“Claro. Ahí es engorroso. Yo pienso cambiar la metodología. Antiguamente entraban los cadetes, y en algún momento alguien tuvo que aprender. Cuando nos donaron la máquina le habrán enseñado..no sé. Pero, desde que yo sé, entraban de cadete, los impresores lo capacitaban, le empezaban a enseñar fuera de horario de trabajo, entonces cuando se iba el impresor, el cadete pasaba a imprimir, y se llamaba a nuevo cadete. Entonces, eso en realidad se cambió. Pero no era tan malo, porque gente que nunca había una máquina, si vos estabas trabajando y la ves todos los días trabajar, y te interesa un poquito entrá a preguntar y aprendés. Es como dicen “los oficios se roban, no se aprenden”. Y bueno, así aprendían antes.”

Actualmente se realiza un largo y engorroso proceso de selección de aspirantes. El mismo va dirigido tanto a estudiantes de medicina como a estudiantes de las escuelas médicas.

“En principio requiere ser estudiante de medicina. Hay algunas excepciones... Hay una chiquilina que es estudiante de una de las escuelas, en general la gente de las escuelas también se presentan, no están excluidos. O sea, las escuelas de medicina. Se estuvo manejando la posibilidad de extender un poco los llamados ya afuera de medicina, por ej en el diseño gráfico.”

El proceso de selección se aplica a una cantidad de aspirantes relativamente alta. Se realizan entrevistas escritas y evaluación de méritos para realizar una primera selección. A este grupo se le capacita durante dos meses, en dos turnos, por la mañana y por la tarde, y posteriormente se les realiza una última prueba de selección.

“Estos impresores fueron distintos. Fue cuando se separó la Oficina del libro y empezó la Fundación, entonces se llamó un concurso, y por el volumen de gente que se había presentado, eran como 50 personas, más de la mitad eran mujeres, y pensaban que era hacer fotocopias, cuando realmente vieron lo que era muchas desistieron. Porque no es lo mismo. Es un trabajo más pesado, más rústico. Más industrial. Entonces, nosotros yo estaba trabajando ya de cadete acá, se les hizo la bienvenida a toda la gente, se los citó a todos, los trajeron a la imprenta. Se hizo una entrevista escrita porque eran 50 personas en general siempre son orales. De esos 50 quedaron los primeros 20 que fueron agrupados por su CV, más el puntaje que tuvieron en la entrevista. De acuerdo a lo que ellos hubieran visto y opinaban. Y a esas 20 personas se las capacitó durante 2 meses, a las 20. un turno de mañana y un turno de tarde. Eso fue el curso. Clases teóricas. Después cómo se pone una chapa, las 20 poniendo una chapa. Era bastante tedioso y aburrido....Fueron como 2 meses crueles, de estar todo el día acá. A todo eso yo estaba como impresor interino, porque había empezado como cadete, el impresor renunció y yo quedé como impresor interino en esa época. Que yo como había entrado de cadete, había empezado a aprender de él, como pasaba antiguamente. Lo que duró el concurso yo fui el impresor interino. Una vez que se los capacitó a los 20 se les tomó una prueba de cada una de las etapas, de acuerdo a la calificación que sacaron, que eso pesaba más que lo anterior, salían 4 personas. Y esas 4 personas quedaban un mes a prueba, que quedaron bajo mi mando, que fui – vamos a decir- el que les enseñó realmente.”

Este proceso de selección implica un fuerte desgaste para el personal que está trabajando y que además, debe evaluar y preparar a los aspirantes. También ocurre en numerosas ocasiones que las expectativas y percepciones que tienen del trabajo los aspirantes no se corresponde con la realidad. Una opción posible para el futuro, en opinión de los entrevistados, es armar una escuela de formación –en verano- que vaya generando de manera más fluida el proceso de selección.

“No, no. es bastante tedioso. Yo pienso simplificarlo un poco. O sea, tengo un proyecto de este verano poner una escuelita, de esa forma se va a venir a anotar al concurso la persona que ya sabe a qué se está anotando. Así de esa manera te ahorrás trabajo también. Porque de las 50 personas habían 30 que cuando vieron lo que era el trabajo no les interesó. Hacemos una escuelita, y va a ser un criterio eliminatorio probablemente. O sea, el que no haya venido a la escuelita durante 3 meses, en el cual a todos se les va a dar un comprobante como que estuvieron, y de acuerdo a cómo se hayan desempeñado un puntaje, va a servir como mérito, y va a ser un requisito para entrar acá.”

Estas modalidades de inserción tienen como consecuencia natural que la antigüedad de los trabajadores no sea tan grande. El promedio se sitúa en los 6 años, mucho menor que los de cualquier empresa común de impresión.

“Hay gente que hace seis años que trabaja aquí, más de seis años. Lo que pasa que en una carrera que dura ocho años, trabajar seis años acá es mucho. Lo que pasa que depende de con qué lo compares, depende de la regla, no? Ah sí, seguro. Incluso en otras imprentas en donde el impresor lleva 15 años imprimiendo o más. Hace poco llamé a un suplente, que había quedado muy enganchado que se puso a hacer en la UTU un curso de offset, y vino acá y no pudo imprimir en esta máquina, porque no es fácil. ... el problema que tenemos es que nos vamos recibiendo, entonces la gente a medida que se recibe y empieza a trabajar y como que tiene menos tiempo, tiene la cabeza ya en otra cosa... ahí se llama a un concurso, en general ya están terminando el cargo. Que es lo que un poco nos estaba pasando ahora con el encargado de edición, que no tiene mucho tiempo.”

Los horarios de trabajo establecidos formalmente en el sector de impresión no coinciden con la dedicación real al mismo. Las demandas de trabajo no obedecen a períodos establecidos, sino que dependen del ritmo de los cursos y de las necesidades de los docentes. Esto obliga a que los

trabajadores de impresión tengan exigencias de trabajo superiores a las estipuladas. Estas dificultades, en cambio, no existen para el sector de diseño gráfico, que tiene una autonomía de horario y de presencia en el local de trabajo mucho menor.

“Nos reunimos dos veces por mes, y si amerita más. O sea, yo vengo todos los días, Adrián viene todos los días, Jorge viene dos veces por semana, de todas maneras él no trabaja acá, yo tengo que estar todos los días porque si pasa algo en la máquina yo tengo que estar viendo, tengo que estar vigilando el trabajo. es diferente porque la gente que él distribuye trabajo en su casa, en su PC. Depende del cargo. Suponete. Acá nosotros no... en el concurso dice que yo tengo que trabajar 20 hrs semanales. Después eso se traduce en que hay días que me voy a las 9 de la noche, y así toda la semana, y el viernes me pianté y si no tengo nada formal, llamo y digo”si no cae un rayo y parte la máquina al medio no me llames”. Me preocupé de que tengan todos los insumos el fin de semana, porque en el fin de semana en general siempre viene alguno a trabajar.

La imprenta es de los cargos más jodidos. Con los libros podemos hacer una planificación medianamente aceptable, pero por ejemplo viene un docente que hizo un cuestionario guía para un curso y te lo trae el viernes y es para el lunes. Pasa, 60% de las veces. Eso te obliga a vos a que el impresor venga el fin de semana, imprima eso el sábado, venga el cadete y lo compagine y que el lunes a las 8 am esté en el local a la venta. Eso no es deseable. Pero pasa con frecuencia.”

Como contrapartida a estas exigencias, el trabajo otorga beneficios, como licencias estudiantiles, acceso a libros gratuitamente, etc. que permiten que el becario-trabajador culmine su carrera universitaria.

“Se pone un esfuerzo extra. Se empieza a generar el sentimiento de que a vos te dan un trabajo digno de ganarte tu \$, y de que vos termines la carrera, los becarios tenemos derecho a un mes de licencia sin goce de sueldo, pero se te dan todos los libros correspondientes al año que cursaste de obsequio. A veces le regalás \$2000 en libros. Que es importante. Todos nosotros tenemos una biblioteca bastante gordita que no la tendríamos si tuviéramos que pagar.”

La precariedad de los cargos conlleva una fuerte rotación del personal. Esta rotación tiene aspectos positivos, como ser la de ofrecer oportunidades de trabajo a mayor número de estudiantes y un acceso más democrático a los beneficios laborales que se otorgan a los becarios. La contrapartida es la dificultad para mantener niveles de calificación de los trabajadores y niveles de calidad en la producción relativamente estables.²⁸ La frecuente utilización de los concursos también es un factor de desgaste, por el largo trámite que estos implican, la necesidad de convocar a docentes para los tribunales que, en la mayoría de los casos, por razones obvias, conocen poco de temas de impresión, y la lentitud en la promulgación de los fallos.

“De maquinista sí. Por la razón que yo te decía, lleva seis meses que estén imprimiendo bien, y esos seis meses buscamos libros que no sean de gran calidad. Se pierde mucho papel, se pierden muchas chapas, hay muchos errores, estás aprendiendo. Nosotros rotamos cada dos en todas las otras áreas. Volvés a concursar en general. A veces se extiende un poquito, porque el tema de los concursos se hace por concursos en Facultad, entonces si hay muchos otros concursos, nosotros caemos... pensamos hacer el concurso a mitad de año y terminamos haciendo el concurso en Enero. Hay que designar docente... siempre hay alguien de Oficina del libro, porque vos vas al concurso y el que te juzga realmente es el que trabaja acá. Yo cuando entré al concurso de encargado de imprenta había una persona que trabaja durante 11 años acá que era el juez, porque después era un grado 3 de Ginecología y un grado 2 de Anatomía. Ni idea de lo que es esto. Es así.”

No sólo el proceso de selección de personal se realiza por concurso. También la carrera interna dentro de la Imprenta se va construyendo por el mecanismo de acceso a los cargos de mayor importancia vía concursos de tipo universitario. En estos casos, la experiencia de trabajo parece ser la determinante para acceder a puestos superiores.

“En base a la experiencia de la gente que está acá se... en general la gente vuelve a concursar y muchos no se van, acceden a cargos mejores... es decir, yo ingresé de cadete, estuve un tiempo de impresor, ahora soy el encargado de la imprenta. El encargado general fue cadete, fue impresor, y después fue encargado general administrativo. Pero a veces

²⁸ Este aspecto refiere a que –particularmente en el área de impresión- en el período en que los estudiantes están comenzando su período de trabajo en el cargo, la producción se enlentece y pierde calidad mientras los becarios aprenden el oficio y el manejo de las máquinas.

accede gente nueva. Claro, la experiencia laboral es fundamental. Es como vos me decís “no perdés conocimiento?”, y sí, perdés. Entonces, entra el que tiene más experiencia. Incluso casi siempre pesa más que la escolaridad, porque no me sirve para nada un estudiante si no sabe para qué sirve una máquina.”

La rotación también incide en la motivación de los trabajadores, en la medida en que no siempre se seleccionan los trabajadores más dispuestos a conceder horas de trabajo para que la tarea se cumpla. Los mecanismos grupales de cohesión y de construcción de motivaciones colectivas se ven limitados por el carácter cambiante del grupo de trabajadores.

“Creo que es muy favorable. A veces no es lo más recomendable. Todo depende. Como nosotros cambiamos cada poco tiempo, no siempre conseguimos personas que ponen el 100% de ellos. Estás más expuesto. A mí las máquinas me gustan. Y el día que me vaya me gustaría que la Oficina del libro tenga mejores máquinas, los libros salgan más baratos; ir puliendo sobre lo que ya está. El que me herede a mí tiene que gustarle, porque si no le gusta..”.

Pese a estas dificultades, el ambiente de trabajo parece ser muy positivo, lo que permite sortear con éxito las dificultades mencionadas más arriba, en la medida en que, pese a algunas excepciones, aumenta la cohesión interna y la motivación hacia el trabajo.

“Somos muy buenos compañeros, somos pocos y el trabajo a veces no es el más lindo el de la imprenta, entonces como que ta, nos queremos bastante. De los otros tres hoy tengo uno solo imprimiendo porque como nosotros somos todos becarios, salieron de licencia para preparar el concurso de residencia, porque se recibieron de médicos uno el año pasado, una este año, y ahora se da la prueba de residencia. Todos los cargos de la oficina del libro son de becarios.”

Además de un contexto dinámico en términos de condiciones de producción, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina tiene también una estructura relativamente dinámica en términos de gestión de recursos humanos. Si bien la inserción de los trabajadores tiene un carácter temporal y limitado, existen mecanismos de ascenso a través de concursos, espacios colectivos de transmisión de saberes y de experiencia, y un ambiente de trabajo relativamente estimulante. En este caso, los componentes productivos y la gestión de recursos humanos parecen generar un contexto

propicio para el desarrollo de nuevas competencias y de nuevas responsabilidades en los trabajadores.

Como ya se ha presentado en los ejes analíticos anteriores, la mayor parte del personal del **Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes** está constituido por docentes, junto con estudiantes que se incorporan al mismo como parte curricular de su formación dentro de la Escuela. A través de diferentes convenios cuentan además con apoyo técnico en el mantenimiento del área informática.

El personal, por sus propias características, tiene una capacitación adecuada a los requerimientos de las actividades del taller; capacitación que proviene de sus niveles de educación formal como así también de la experiencia laboral previa o paralela a la actividad que desempeñan dentro del taller. Además, se dan procesos de intercambio de saberes de la misma forma que se generan aprendizajes colectivos a través de la experiencia concreta de trabajo del taller y de la modalidad en la cual se brinda el servicio de producción creativa/gráfica.

“Yo trabajé 20 años en una agencia de publicidad de creativo 18 años, y después hay compañeros que trabajaron como publicitario, hay trayectoria, al nivel técnico hay gente muy capacitada. Está muy solventado con la realidad humana.”

Se puede apreciar, asimismo, que se dieron procesos de transmisión de conocimientos desde el área de impresión, por parte de los integrantes del taller que contaban con experiencia en dichas actividades, hacia los compañeros de trabajo, y –como objetivo formativo específico del taller– dichos conocimientos se replican a los estudiantes que se vinculan al mismo, potenciando sus capacidades desarrolladas previamente en otras instancias formativas de la Escuela. A lo largo de la historia del taller hasta la actualidad encontramos un constante proceso de transmisión de saberes a través del cual los que se han ido integrando al mismo y los que se integran hoy en día (estudiantes), van adquiriendo capacidades para desempeñar sus tareas a través de la interacción con los que cuentan con mayor antigüedad en el taller.

Además, para las tareas administrativas y de comercialización –manejo y seguimiento del sistema de convenios– se ha ido construyendo un saber hacer colectivo adecuado a las necesidades de gestión de las actividades del taller, por medio de la propia experiencia individual depositada por cada trabajador conjuntamente con la generada proactivamente por el grupo. Este taller es un ejemplo de cómo en un espacio de trabajo dado se combinan recursos individuales en términos de capacitación con recursos generados colectivamente, por medio del intercambio constante entre

trabajadores, en tanto dimensión preconcebida de la propia dinámica del taller. Se combinan entonces, competencias articuladoras que permiten desplegar otras competencias complementarias, necesarias para desarrollar las actividades de funcionamiento de taller en cuanto a lo productivo.²⁹

El mayor problema que se vislumbra para el cumplimiento de las tareas, y que se siente como un freno para el desarrollo de todas las capacidades potenciales creativas y pedagógicas que poseen los docentes que integran el taller, es la falta de recursos humanos dedicados exclusivamente a tareas de coordinación y de administración.

“Yo creo que el asunto es que si nosotros nos organizamos también, porque esto lo hacemos en forma honoraria los docentes, que uno edite, el otro diseña..entonces tendría que haber una persona que se encargara de hacer el seguimiento, de ir y cobrar, nos pasa eso, no?”

“Se trabajó bien. Yo creo que... coordinación. Creo que tendría que haber un coordinador más allá que entre todos coordinamos bien. Estoy hablando todo de forma ideal. Para poder montar esa unidad de producción y que tuviera como esa estructura de encargado de producción... porque qué pasa, la docencia te lleva tiempo, la investigación también te lleva tiempo... y además nosotros muchas veces estamos desbordados. Se lleva bien pero sería bueno... porque vengo yo y le digo “Carlitos tenes que diseñar...” y él está con el curso.. con.. como estamos todos nosotros. Capaz que no tenemos que funcionar no como módulo sino como un gran taller. Eso nos ayudaría a rendir más, igual bastante bien igual la llevamos. Pero es brava.”

En **Fundación de Cultura Universitaria**, la dotación de personal es de 24 personas, aproximadamente. La diferencia radica en que sólo 4 de ellas trabajan en edición, en tanto el resto trabaja en el sector de ventas. La impresión, como mencionamos más arriba, se realiza externamente. .

“En edición propiamente dicho 4. de un total de 24 que somos. La gran parte esta en venta no, la mayoría de los funcionarios trabajamos directa o indirectamente relacionados a la venta.”

²⁹ Ver Nion, S. Op. Cit.

En la Fundación de Cultura coexisten funcionarios de alta antigüedad con funcionarios de ingreso relativamente reciente. En los cargos directivos encontramos funcionarios que han participado activamente de la vida universitaria, a través del co-gobierno. Todos estos elementos permiten que la mística fundacional de la institucional se mantenga y se trasmita a las nuevas generaciones.

“Eso es muy importante. Nosotros en las entrevistas previas tratamos de irles dando una idea a que institución puede llegar a entrar. Después una vez entrado... la antigüedad es muy variada, tenemos funcionarios con más de treinta años, el último funcionario que tenemos que es el cadete entró en marzo. Porque nosotros cuando tenemos una re estructura tratamos de acomodar lo que ya está adentro ascendimos a varias personas... pero se le transmite en el día a día, y se va absorbiendo. Yo no era nadie asociado a la fundación y... si bien yo en lo personal siempre fui universitario, participé en el cogobierno.. eso también te ayuda a tener conciencia del desafío, de algunas cosas también vos conversás con los que hace mas años que están acá y se te va transmitiendo.”

Algunos trabajadores del sector de edición gráfica se capacitaron fuera de la institución, en diarios o revistas del medio. El personal está suficientemente capacitado para el manejo de los programas informáticos de última generación. En caso de que sea necesario, la empresa manda capacitar a sus trabajadores en los programas gráficos que se requieran.

“Algunos sí y otros no. trabajan en diarios, en revistas, hay de todo, tengo un arquitecto trabajando en edición, en la parte gráfica de edición, creo que le faltaban muy pocas materias para recibirse de arquitecto. Nosotros estamos permanentemente actualizamos programas y tenemos software legal. Estamos certificados por software legal, todo el software que usamos es legal. Sí, en eso tenemos que estar constantemente al día porque sino nos quedamos en el camino, no podríamos usar el sistema de mandar por mail a la imprenta. Seguimos usando igual algunos programas viejos, en el caso para la edición, tenemos algunos libros viejos.. No, no. algunos ya los conocen, otros los mandamos aprender.”

Lo mismo ocurre con los funcionarios del área de ventas, que reciben, en caso de necesidad, una capacitación externa financiada por la Fundación.

“Hay de las dos cosas. Tenemos el responsable de ventas al exterior es una persona que en este momento está haciendo un curso de inglés porque él lo pidió. Le parecía importante. Vino lo planteó, bien. En el caso de la vendedora que es la encargada de la RRPP fue medio a medias, a mi me llegó una propaganda de la fundación Bank Boston por mail, lo conversé con ella, le pareció bueno, lo planteamos a la junta directiva, salió. Hay de las dos vertientes. Hay que la fundación le interesa que la fundación se capacite en determinada cosa, y hay iniciativa de los funcionarios de plantearle si se puede tomar tal o cual curso... En este momento está terminando un curso, justamente de tipo de marketing, para darle publicidad a las tareas que se hacen acá. Nosotros tenemos que capacitar a la gente también.”

La gestión de recursos humanos en la Fundación de Cultura no parece enfrentarse a mayores dificultades. Por un lado, los mecanismos de contratación y de ascenso no tienen las rigideces e incongruencias que vimos en el caso del Departamento de Publicaciones o del Taller de Agronomía. Por otra parte, los niveles de capacitación de los recursos humanos parecen adecuados. Sin duda, el hecho de externalizar parte del proceso productivo le permite a la Fundación sustraerse a los complejos problemas que deben enfrentar aquellos espacios de trabajo que realizan la totalidad del proceso productivo. En el cuadro 10 resumimos las características de la gestión de los recursos humanos en las diferentes unidades de producción gráfica:

Cuadro 10
Gestión de recursos humanos

	DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES	IMPRESA FACULTAD DE AGRONOMÍA	FUNDACIÓN DE CULTURA UNIVERSITARIA	FESMUR (FAC. DE MEDICINA)	IMPRESA DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS	BELLAS ARTES
<i>TAREAS QUE SE DESEMPEÑAN</i>	-Diagramación y corrección. -Administración. -Licitación obligatoria -Venta.	-Diseño. - Administración. -Impresión. -Encuadernado.	-Diseño. -Corrección. -Administración. -Licitación por opción -Venta.	--Diseño. - Administración. -Impresión. -Encuadernado. -Venta directa.	- Administración. -Tipografía. -Impresión. -Encuadernado	-Diseño -Armado en frío -Impresión
<i>SELECCIÓN DE RRHH</i>	-Reconversión de funcionarios no docentes.	-Reconversión de funcionarios no docentes y funcionarios no-docentes especializados	- Reproduce el sistema de las empresas privadas	-Concursos para estudiantes.	-Por concurso de funcionarios no docentes.	-Concursos docentes -Pasantías estudiantes avanzados -Convenios con otros servicios
<i>PROCESO DE APRENDIZAJE</i>	-Experiencia cotidiana de trabajo. -Educación formal y experiencia laboral en ámbitos privados en el área de diseño.	-Imprenta: en el trabajo cotidiano. -Diseño: Educación formal y experiencia laboral en ámbitos privados.	- Educación formal y experiencia cotidiana en el sector ventas. -Experiencia laboral en ámbitos privados en el área gráfica	-vía mecanismos de socialización primaria -Experiencia directa de trabajo -Educación formal (diseñador gráfico)	-Experiencia de trabajo cotidiano. -de "oficio".	-Experiencia laboral anterior -Educación formal -Experiencia cotidiana en el área de impresión
<i>CIRCULACIÓN DE CONOCIMIENTOS</i>	-Desarrollo de conocimiento colectivo	-Imprenta: poco espacio de intercambio. Privatización del conocimiento Se da de forma jerárquica. -Diseño: Intercambio fluido.	-Por capacitación (tanto a pedido de la Fundación como a pedido de los empleados)	-se transmite "de generación en generación" -No se da una transmisión a largo plazo	-se realizó en contacto con los trabajadores de mayor experiencia. En la actualidad no es necesaria.	-Contacto de trabajadores con mayor experiencia laboral en el área de impresión y de diseño -Desarrollo de conocimiento colectivo
<i>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</i>	-Colectivamente.	-Jerárquica.	-Jerárquica	-Jerárquica, con espacios de autonomía exigidos desde la jerarquía	-Jerárquica.	- Colectivamente

CONCLUSIONES

Una de las primeras constataciones que surgen de las entrevistas es la gran heterogeneidad de situaciones en las actividades de impresión gráfica de la Universidad de la República. Dicha heterogeneidad está dada por las diversas combinaciones, en cada una de estas áreas, de las dimensiones que se han analizado a lo largo del trabajo. Esta realidad obliga a contemplar esta variedad de composiciones a la hora de pensar cualquier tipo de política que apunte a estos sectores.

Para ordenar el análisis, podríamos definir grandes modelos o tipos ideales de estas situaciones, en los cuales resaltamos los rasgos más típicos de cada una de ellas, más allá de la singularidad de cada caso.

En primer lugar, al analizar las unidades de producción gráficas que se desarrollan en el marco de las actividades de la Universidad de la República, sin duda nos estamos moviendo, con la excepción de Fundación de Cultura Universitaria, en un espacio claramente público. Sin embargo, en los casos concretos que analizamos, vimos que este espacio público tiene mayores o menores articulaciones con el mundo privado, las cuales, a su vez, asumen modalidades específicas. En ese plano, un primer paso del análisis es no considerar la dicotomía público-privado como una separación tajante entre mundos que no se conectan entre sí, sino más bien transformar esta relación en un eje continuo, en el cual tenemos un polo que tiene un dinamismo institucional estrictamente articulado sobre el sector público y, en el otro extremo, un marco institucional con una lógica estrictamente privada. Entre estos dos polos, encontramos situaciones intermedias que se aproximan más a uno que a otro, pero que tienen componentes de ambas categorías.

En función de esta línea de análisis, encontramos dos casos que tienen una lógica típica del sector público, que son el Departamento de Publicaciones y la Imprenta del Hospital de Clínicas. Comparando ambos casos, encontramos que el Departamento de Publicaciones tiene más contacto con el mercado y el mundo privado que la Imprenta del Hospital de Clínicas. En este mismo eje encontramos al Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes la cual cuenta con dos tipos de mercados

internos: uno constituido por los estudiantes destinatarios de los objetivos formativos del Taller, y otro formado por otros servicios de la Universidad los cuales son demandante de las actividades productivas del mismo. En el otro extremo se encuentra la Fundación de Cultura Universitaria, que tiene una lógica de funcionamiento estrictamente privada, aunque alta dosis de sensibilidad y preocupación hacia el mundo universitario. Los espacios intermedios son ocupados por el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía y el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina. En el primer caso, si bien la actividad productiva del Taller de Agronomía se enmarca en una matriz claramente universitaria, los vínculos comerciales y la colocación de la producción en el mercado privado le generan circuitos y dimensiones que establecen ciertas diferencias con la lógica típicamente pública. Por otro lado, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina, en la medida en que no cuenta con financiamiento público, debe desarrollar necesariamente una lógica típica de empresa privada, con la diferencia que mantiene criterios de selección del personal y objetivos editoriales fuertemente incrustados en la actividad universitaria.

Pertenecer al sector público o al sector privado establece ventajas y desventajas en relación al desarrollo de modelos flexibles de producción, que a su vez, en términos de gestión de recursos humanos, se asocian a la implantación de un modelo de competencias. Las ventajas del sector privado son que está sometido a exigencias de calidad y variedad y que tienen menores restricciones en términos de funcionamiento. Sus desventajas radican en que, en muchas ocasiones, los mecanismos para mejorar la competitividad implican desarrollos de forma precarias de empleo y condiciones de trabajo que, si bien permiten reducir costos, no generan necesariamente mejores niveles de calidad en la producción. Con respecto al sector público, sus desventajas radican en la lentitud y rigidez de los procedimientos, los que muchas veces se oponen a la construcción de modelos flexibles de producción. Sus ventajas radican en que aseguran ciertas garantías de estabilidad y de protección que permiten asegurar una base mínima para potenciar mejor sus recursos. Las fórmulas mixtas parecen ser las que combinan mejor algunas de las ventajas que proporcionan cada sector por su lado, aunque su contribución al desarrollo de un modelo de competencias depende de diferentes factores, entre los cuales los objetivos institucionales que se propongan y los valores subyacentes a las estructuras institucionales juegan un papel central.

El segundo eje se refiere a la adecuación tecnológica de las unidades productivas analizadas. En el mismo encontramos unidades que mantienen un nivel tecnológico que le permite mantenerse en el mercado, aunque con dificultades para acceder a estadios tecnológicos más avanzados, sobre todo en el área de imprenta. Por otro lado, encontramos unidades productivas que tienen un considerable retraso con respecto a los criterios standards en la materia. El desarrollo de nuevos

modelos de producción se debe acompañar de cambios tecnológicos que permitan a las unidades productivas solucionar los problemas de mejora de variedad y de calidad de sus productos, como así también acompañar el envejecimiento de los funcionarios, los problemas de ausentismo o de enfermedad y la posibilidad -como solución a lo anterior- de incorporar nuevos trabajadores. Este cambio tecnológico demandaría re-calificar a los funcionarios, adaptar la estructura organizativa de producción al mismo y generar mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos recursos humanos.

Un tercer eje de análisis se refiere a la relación de estas unidades productivas con el mercado. En este eje podemos encontrar dos grandes modalidades, una directa y otra indirecta. La relación directa implica que la imprenta coloca sus productos en el mercado como cualquier empresa privada; la indirecta implica que la imprenta coloca su producción en el mercado a través de agentes intermediarios (oficina de apuntes, etc.) o bien que producen para la propia institución. La relación más directa con el mercado la tienen la Fundación de Cultura, la Imprenta de la Facultad de Medicina y el Departamento de Publicaciones. La modalidad más indirecta corresponde a los otros casos analizados. Mejorar la relación con el mercado es un aspecto fundamental de la dinámica productiva de los servicios que dependen de los vínculos directos que tienen con el mismo. Este problema es percibido por los propios servicios analizados como un aspecto a desarrollar. Para lograr una mejor articulación, parece importante que las unidades productivas encuentren formas que doten a los funcionarios de competencias específicas en la materia, para el desarrollo de nuevos criterios y estrategias de vinculación con el exterior. De la misma forma parece conveniente considerar los aspectos rígidos y burocráticos que están enlenteciendo el proceso productivo y generando rigideces nocivas para el incremento de la demanda de producción.

Un cuarto eje de análisis se refiere a las modalidades productivas que adoptan las diferentes unidades de producción gráficas analizadas. En este plano, un primer aspecto a considerar es si las unidades realizan todo el proceso productivo o sólo parte del mismo. En el primer casillero tenemos los Talleres de Impresión del Hospital de Clínicas, de Agronomía y de Medicina. En el segundo casillero encontramos al Departamento de Publicaciones, a la Escuela de Bellas Artes y a la Fundación de Cultura Universitaria.

Externalizar el proceso productivo permite reducir costos y trasladar los problemas de calidad y de organización de trabajo a las empresas con las cuales se contrata la producción. Al contrario, se pierde capacidad para desarrollar decisiones endógenas que permitan mejorar los procesos productivos y desarrollar políticas de capacitación y de desarrollo de competencias con los recursos humanos que se tienen.

Dentro del primer casillero, es decir, los diferentes Talleres de Impresión, encontramos realidades muy diferentes. Desde el punto de vista tecnológico, los más dinámicos son el Taller de Agronomía y el de Medicina, en tanto la Imprenta del Clínicas se caracteriza por un atraso tecnológico considerable. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, en cambio, los tres parecen tener matrices muy similares. En los tres casos, nos encontramos con formas de organización del trabajo de inspiración taylorista, pero con fuertes reminiscencias de tipo artesanal. Sin duda, el tamaño de las unidades consideradas y la envergadura de su producción explican estas características. Lo que parece claro es que estas formas de organización del trabajo establecen componentes de rigidez que conspiran contra el desarrollo de un modelo de competencias tal como fue desarrollado en el marco teórico. La base de un modelo de competencias es la desaparición de la noción de puesto de trabajo y el surgimiento de un trabajador más polivalente, que debe asumir responsabilidades, tomar decisiones en el proceso de trabajo e involucrarse con la mejora de la calidad. Una organización del trabajo basada en la conformación de puestos de trabajo individuales, con tareas previamente definidas y parcelizadas, en las cuales los trabajadores sólo deben cumplir con las tareas prescriptas, se asocia más a un modelo clásico de calificaciones que a un modelo de competencias. Como hemos visto, en las diferentes áreas de diseño, esta especialización del trabajo se atenúa, siendo espacios en los cuales existe mayor horizontalidad y posibilidades de compartir conocimientos y realizar procesos de aprendizaje colectivos.

Un quinto eje de análisis se refiere a la gestión de los recursos humanos que se implementan en cada unidad de trabajo considerada. Podríamos analizar esta gestión a través del continuo rigidez-flexibilidad, en uno de cuyos extremos encontramos una gestión trabada y limitada por determinantes organizativas y estatutarias, y en el otro extremo un sistema flexible, que permite un amplio campo de maniobra a la empresa pero que otorga pocas garantías a los trabajadores en términos de derechos y seguridades. En este eje, los casos más cercanos al polo “rigidez” parecen ser los casos de la Imprenta del Hospital de Clínicas y del Departamento de Publicaciones. También podríamos ubicar cerca de este polo al Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía, aunque parece tener un espacio de maniobra y de decisión un poco mayor que los dos anteriores. En un punto más intermedio se encuentra la Escuela de Bellas Artes, la cual está integrada por docentes con la modalidad de un régimen más rígido que los obliga a combinar tareas productivas con tareas de docencia por fuera del taller, pero que contiene márgenes más flexibles por medio de la incorporación de estudiantes y de recursos humanos técnicos obtenidos por convenios con otros servicios. Cercano al polo de flexibilidad encontramos a la Fundación de Cultura, que no está

sometida a las normas de derecho público en lo referente a sus recursos humanos, aunque mantiene una lógica de preservación de su mandato y sus objetivos que la apartan de modelos basados en la típica lógica empresarial de tipo privado. El Taller de Medicina, por su lado, tiene una política de contratación temporal que le otorga un carácter más precario a los empleos, pero al mismo tiempo los procesos de selección y de promoción guardan las garantías de los concursos públicos de la Universidad.

La discusión acerca de la rigidez o flexibilidad de las políticas de recursos humanos se relaciona con la implementación, por parte de la institución, de mecanismos de involucramiento y motivación de los trabajadores en la calidad del proceso productivo. Los modelos muy rígidos no tienen espacios para desarrollar estímulos en las carreras profesionales ni mecanismos que recompensen el mayor involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por otra parte, los mecanismos muy flexibles pueden aumentar la fluidez en el manejo de los recursos humanos, pero no siempre logran desarrollar la motivación de los trabajadores. En numerosas ocasiones, la gestión de competencias transforma los modos de producción con la introducción de una gestión de flujos y de numerosos automatismos, imponiendo nuevas exigencias los obreros no especializados en términos de polivalencia, cooperación y disponibilidad. Los cambios de talleres, el recurso a mano de obra joven y la delocalización de la producción en pequeñas unidades son los principales mecanismos de esta transición. Estas conversiones necesariamente impuestas, participan de una lógica de desmoralización del grupo obrero, que pasa por la desvalorización social de los antiguos obreros y la descalificación de las antiguas maneras de ser en nombre del modernismo. Constituye el medio para que la empresa defina sus propios oficios ajustando sus empleos al grado de fluctuaciones de la actividad, del mercado y de las estrategias productivas. Los modelos de gestión de competencias tienden, en sus aspectos más generales, a acentuar los componentes de evaluación individual y a desmontar los espacios de negociación colectiva de los trabajadores, por lo que se transforman, en ocasiones, en instrumentos de precarización laboral y de estímulos selectivos individuales, sin que esto conlleve necesariamente una mejora de la calidad de la producción.

Los modelos intermedios pueden constituir una alternativa para generar motivación e involucramiento con la calidad de la producción, incorporando al trabajador a los objetivos institucionales y generando mayores componentes de flexibilidad en la gestión de recursos humanos, sin que esto redunde en una mayor precarización del empleo y en una creciente individualización de las relaciones productivas. Este proceso implica aprovechar las garantías y la estabilidad que brinda el marco normativo del sector público, pero generando a su vez sistemas de evaluación y de promoción que se recuesten cada vez menos en la antigüedad en el puesto y cada vez más en la

performance, la responsabilidad y la capacidad de iniciativa de los trabajadores. Esto implica realizar modificaciones profundas en las formas actuales de gestión de recursos humanos para adecuarlas a mayores exigencias de calidad y eficiencia que las que tienen actualmente.

Cabe destacar que no encontramos, en los casos analizados, una inadecuación significativa entre las competencias de sus recursos humanos, los objetivos institucionales y productivos que se plantean, la tecnología con la cual se trabaja y las relaciones con el mercado que poseen. Sin embargo, encontramos en la mayoría de las unidades analizadas una preocupación por mejorar sus niveles de calidad y de eficiencia de la producción. Los desafíos que se plantean a futuro demandan el desarrollo de nuevos modelos de producción y de nuevas competencias en sus funcionarios, tanto a nivel colectivo como individual.

El desarrollo de competencias tiene dos grandes vertientes, uno centrado en el proceso productivo y otro centrado en la calidad de las personas. Por un lado, la institución debe detectar las competencias requeridas por la organización, proceso en el cual la participación de los trabajadores puede ser decisiva para legitimar la construcción de nuevos modelos organizativos. El otro polo en materia de definición de competencias concierne al individuo. Este debe definir su actividad de trabajo en referencia a las competencias adquiridas, sea por la vía de la formación inicial o continua, o por su experiencia profesional. El desafío consiste en superar las capacidades que pone en marcha en relación a las exigencias del puesto de trabajo, para desarrollar una visión más amplia de sus logros profesionales y de sus capacidades potenciales.

Estos dos procesos simultáneos permiten establecer fuertes articulaciones entre la competencia organizacional o colectiva y la competencia individual, articulación que está en la base de las llamadas “organizaciones calificantes”. Este proceso es necesariamente endógeno y específico para cada organización, y su resultado depende del contexto en el cual se implementa, de la cultura organizacional previamente existente, de la configuración de poder de la organización y de las decisiones que se ponen en marcha para implementarla. La organización de la Universidad de la República tiene, como lo dijimos más arriba, componentes organizativos y modos de funcionamiento que pueden contribuir positivamente para el desarrollo de una competencia colectiva que mejore la calidad y eficiencia del trabajo de sus funcionarios. Algunos de estos aspectos han sido mostrados en el análisis de la producción gráfica que realizamos en este trabajo. Si bien resulta difícil generalizar estos hallazgos al conjunto de actividades del trabajo no-docente de la Universidad, dada su amplitud y heterogeneidad, pueden constituirse en el punto de partida para una discusión sobre la construcción de competencias en el conjunto de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Braverman, H. (1970)

Labour and Monopoly Capital. Monthly Review, New York.

Coriat, Benjamin. (1979)

L'atelier et le chronometre. Paris, Ch. Bourgeois.

Durand, R y Quélin, B. (1999)

Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme. En Basle et al. (éds.) *Approches évolutionnistes de la firme*. Paris, L'Harmattan.

Iturra, C.; Massera, E. (2000)

Desafíos de la innovación en el Uruguay. El problema de la construcción del conocimiento productivo. UDELAR, Unidad de relaciones y cooperación con el sector productivo, Documento de trabajo N° 11. Montevideo, Uruguay.

Menger, P.M. (1999)

Compétences et qualifications. En Foray D, Mairesse, J. (éds.) *Innovations et performances*. *Approches interdisciplinaires*. Paris. Editions de l'EHESS.

Mertens, L. (1996)

Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR, OIT. Montevideo.

Montero Leite, E. (1996)

El rescate de la calificación. CINTERFOR, OIT. Montevideo.

Nión, M. S. (2004)

El trabajo como despliegue y creación de activos. Estudio de caso de una empresa de servicios. En: Massera, E. M. (Coord.) Trabajo e Innovación en Uruguay. Problemas básicos de nuestra cultura productiva. pp 77-88. Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo- Departamento de Sociología- Facultad de Ciencias Sociales – UdelaR- Ediciones Trilce, Montevideo.

Novick, M. Yoguel G. y Catalano, A. (2004)

L'adaptation des modèles de production dans les pays émergents. L'exemple de l'industrie de l'automobile en Argentine. Amérique Latine. Dynamiques productives, syndicalisme, emploi. Sociologie du Travail Volume 46 / No. 1 Enero-Marzo 2004 Número temático coordinado por Anni Borzeix, Pierre Desmarez y Pierre Tripier.

Piore, M. y Sabel, Ch. (1984)

The Second Industrial Divide. New York, Basic Books.

Pucci, F. Hein, P. (2004)

Trayectoria laboral, necesidades de capacitación y mecanismos de evaluación de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República. Informe de investigación No. 38 Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República.

Reynaud, J.D. (2001)

Le management par les compétences, un essai d'analyse. Sociologie du Travail, no. 1 vol. 43, enero-marzo 2001

Supervielle, Marcos; Quiñones, Mariela. (1999)

La implantación de la flexibilidad en Uruguay. Documento de Trabajo No. 45, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.

Supervielle, Marcos, Pucci, Francisco. (1996)

Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay. Documento de Trabajo No. 31, Departamento de Sociología, F.C.S. Montevideo.

Tarrés, M. L. (coord.) (2001)

Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; México.

Touraine, A. (1955)

L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. París. CNRS.

Tremblay, D. (1995)

Organisation du travail et technologies dans les bureaux. Télé-université. Canadá.

Zarifian, Ph. (1999)

Le modèle de la compétence. Paris, Editions Liaisons.

Zarifian, Ph. (1999)

Objetif compétence. Pour une nouvelle logique. LIAISONS, París, Francia.