

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Maestría en Sociología**

**NFOT en el sector financiero:  
aciertos y desaciertos de un modelo improvisado.**

**Lucía Pessano**

**2002**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
1. Introducción _____	1
2. Cap. Primero: <i>metodología y diseño</i> _____	5
3. Cap. Segundo: <i>marco teórico</i> _____	9
4. Cap. Tercero: <i>análisis</i> _____	22
Parte 1: <i>condensación de los datos</i> _____	22
Parte 2: <i>análisis cronológico</i> _____	30
Parte 3: <i>análisis temático</i> _____	82
5. Conclusiones _____	96
6. Bibliografía _____	101
7. Anexo: entrevistas	

Lucía Pessano

Maestría en Sociología - FCS

versión final de tesis

Tutor: Francisco Pucci

*“NFOT en el sector financiero: aciertos y desaciertos de un modelo improvisado.”*

*Estudio de caso: Socur S.A. (“Creditel”), 1990-2000*

## INTRODUCCION

He elegido para la concreción de mi tesis de maestría la realización de un estudio de caso en el área de sociología del trabajo. El problema de investigación elegido es el siguiente: **la implantación de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (en adelante NFOT) en una organización del sector terciario, y las consecuencias que esto acarrea para la eficiencia del proyecto empresarial, medido a través de los cambios en la productividad y el grado de involucramiento del trabajador.** Mi inquietud radica en la identificación de especificidades propias del sector servicios, prestando especial atención básicamente a las formas que adoptan las relaciones entre los diferentes actores en su posicionamiento en el mundo del trabajo.

Pienso que en tiempos en los que el argumento de la centralidad del trabajo aparece tan cuestionado desde las diferentes disciplinas que lo abordan, parece relevante preguntarse acerca de la existencia de variables que aún puedan tener algún tipo de influencia en el grado de involucramiento que el individuo tiene con su trabajo, y por ende en el lugar que este ocupa en su vida. Sin duda en el mundo del trabajo que me ha tocado vivir, como investigadora y como trabajadora, las NFOT plantean nuevos escenarios para los actores (trabajadores y empresarios), así como nuevos desafíos y nuevas problemáticas para quienes debemos intentar explicar las dinámicas que se generan. En este contexto, la administración de los recursos humanos y materiales involucrados en los procesos de trabajo, se presenta como una tarea de vital importancia

para la planificación de cualquier proyecto económico que pretenda sobrevivir a largo plazo.

Parece razonable entonces, pensar que las empresas que adoptan nuevas formas de organización para trabajar, modifican también algunos aspectos que tienen que ver con la administración y funcionamiento de sus burocracias internas en el entendido que los nuevos procedimientos necesitan nuevos controles, nuevos parámetros de rendimiento y una nueva gestión de los actores involucrados.

Ahora bien, mi impresión fundamental es que esto no necesariamente es así. En la realidad de nuestro país, las NFOT y la Gestión Participativa, (en adelante GP) se constituyen muchas veces de hecho en un recurso de salvataje, en momentos en los que la organización empresarial enfrenta dificultades importantes para seguir funcionando exitosamente con una forma de organización tradicional. Resulta raro encontrar casos en los cuales las NFOT implementadas se hayan desarrollado y sostenido en el tiempo, respetando el espíritu original de gestión participativa con el que fueron concebidas.<sup>1</sup>

Lo que suele suceder en realidad es que se recurre a nuevas formas de organización de recursos y procedimientos, no necesariamente pensados para una organización como la que se presenta, y desatendiendo quizás un análisis más profundo acerca de la fisonomía, estructura e identidad propias de la empresa y del contexto socioeconómico en el que está inserta. La consecuencia habitual es una *mélange* de políticas y herramientas de gestión que pueden resultar en aciertos puntuales o contradicciones a largo plazo, pasando muchas veces por abruptas instancias de recorte presupuestal y flexibilización laboral con la esperable pérdida de beneficios para el trabajador. Esto en principio resulta un panorama de clara explicación económica; el funcionamiento del mercado financiero uruguayo en los comienzos de los años 90 se encontraba en auge y respondía a una lógica propicia para el ensayo de nuevos emprendimientos, no siempre concebidos desde dentro del sector, dato que también puede resultar importante relevar para analizar las posibilidades de éxito.

---

<sup>1</sup> Para mayor información sobre este punto, consultar a Guerra, P., en: "*Gestión Participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*", FCU, Montevideo, 1996; donde se realiza un extenso

Sin embargo, creo que también existen un conjunto de variables no económicas asociadas al funcionamiento mismo de las organizaciones, que puede explicar desde otro punto de vista los caminos y las formas que a veces terminan adoptando las NFOT, así como las dificultades que se encuentran en la búsqueda de estabilidad. Me refiero básicamente a la burocracia interna consolidada de una organización y a las dinámicas y latencias que esta burocracia alimenta y de las que –por supuesto – es consecuencia. Estas dinámicas no siempre resultan evidentes cuando se analizan las posibilidades de éxito de un proyecto económico o la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, y sin embargo están siempre presentes en el funcionamiento de una organización. Hablo de la existencia del mapa de poder –al estilo Crozier<sup>2</sup> – que internamente presentan las organizaciones, y que indefectiblemente estructura muchas de las formas que pueden alterar o verse alteradas por la implantación de las NFOT.

Y es que las relaciones de producción son siempre y ante todo relaciones sociales, relaciones entre diferentes actores sociales, que ocupan diferentes roles. Los cambios en las nuevas formas de organización del trabajo, tan estudiados desde la sociología, la psicología social, el derecho, etc., presentan en realidad nuevos entornos en los cuales esos individuos y actores deben asentar sus interacciones. Y no parece posible que estos nuevos entornos escapen a las erosiones que genera un relacionamiento social dado en ámbitos de poder, como claramente lo constituye una organización empresarial. Mas aún, a mi modo de ver, muchas veces estos nuevos entornos son consecuencia de las negociaciones que buscan dirimir estos conflictos y erosiones esperables en un ámbito donde diferentes cuotas de poder, así como diferentes roles, estructuran la acción individual y colectiva. Pero ya veremos como se da en este caso.

En cuanto a la elección del sector, diremos que nuestro interés radica en observar de cerca como se dan esos cambios en el sector terciario, fundamentalmente porque además de emplearse allí el 65% de la PEA montevideana, y presentarse actualmente como el sector con mayores probabilidades de un relativo crecimiento, concentra además mucha población de la tardíamente incorporada al mundo del trabajo formal: mujeres y jóvenes. Son pues los **nuevos trabajadores**. Aquellos que no necesariamente

---

raconto de diferentes casos en los cuales se verifica la tendencia a abandonar ciertas formas con el tiempo.

<sup>2</sup> Crozier, M: "*El fenómeno burocrático*", Amorrortu editores, Bs.As.

son descritos por la teoría clásica de la sociología del trabajo, mas propia de la economía industrial y masculina, pero que se han ido convertido en sujetos de acción para los nuevos paradigmas. En mi carácter de trabajadora mujer, joven e investigadora, me resulta entonces por demás atractiva la idea de analizar las formas que adopta la implantación de las NFOT en una población de estas características.

Por último, el por qué de la elección en lo que tiene que ver con el caso específico, responde a que la empresa elegida presenta un recorrido que la hace un caso particularmente rico para el análisis. La evolución en la racionalidad de los cambios implementados y las diferentes etapas por las que la organización pasó a lo largo de su historia, evidencian quizás muchas de las temáticas que me resulta de interés abordar como investigadora: el problema de la centralidad del trabajo, la identidad del trabajador, las NFOT y los obstáculos que se presentan en toda organización que se plantea el desafío de implementarlas.

Por supuesto todos estos temas se entretajan en una compleja, aunque no inabordable realidad. El caso estudiado significó un cierto tipo de organización, de relacionamiento, de perfil de trabajador y una cierta evolución que determinó el desarrollo de una organización empresarial de múltiples facetas, donde los trabajadores ocuparon siempre un lugar de alto compromiso e involucramiento, a pesar de su perfil orientado quizás a empleos con una calificación diferente. Me interesa entonces abordar el tema de las NFOT en el sector terciario y para ello he transitado un recorrido de orden cronológico, mediante un estudio de caso que pretende dar un primer paso en el largo camino de acumular conocimiento para la generación de teoría.

## CAPITULO PRIMERO: METODOLOGÍA Y DISEÑO

La metodología elegida responde en este caso a la naturaleza del objeto que se desea abordar. Me he decidido por el estudio de caso en el entendido que es para mí el abordaje mas adecuado al objeto, básicamente porque la flexibilización laboral como tendencia y las NFOT como tipo de paradigma organizativo, adoptan manifestaciones específicas en cada caso en particular. Haciendo un balance del tipo de recursos con el que se cuenta para llevar adelante el trabajo, he decidido que la forma mas eficiente de ejecutarlo en esta primer instancia, responde a un estudio exploratorio, mediante la contrastación de algunos enunciados teóricos con la realidad, como medio de acumular información a utilizar en posteriores estudios de alcance mayor.

En este sentido vale aclarar que, si bien existen antecedentes de estudios de caso en empresas que han implementado NFOT con diferentes niveles de éxito, en ningún caso de los revisados, se trata de un estudio de reconstrucción cronológica de procesos dentro de una financiera, salvando la excepción de una investigación de características parecidas realizada por AEBU en OCA, y de la cual tuve noticia durante mi trabajo de campo.

*“Examinemos rápidamente dos extremidades del continuo cualitativo, el estudio intra caso, relativamente flexible y exploratorio, y luego el estudio multicaso, más sujetado y orientado (...) En el primer caso, nosotros no tenemos marco conceptual bien trazado, sino más bien una perspectiva general sobre el proceso social que ilustra bien como la gente literalmente da un sentido a su entorno habitual. Una parte de esta actividad de producción de sentido consiste en elaborar e interpretar las reglas de conducta legítima e ilegítima.”<sup>3</sup>*

En el comienzo de mi recorrido, surgieron las habituales dudas acerca de la pertinencia y el aporte de un estudio de caso, las cuales fueron despejándose rápidamente, ya que el abordaje al estudio de los procesos de trabajo, así como la instauración de las NFOT en las empresas uruguayas, solamente puede darse de esta forma, por la gran

---

<sup>3</sup> Huberman, Michel y Miles, Matthew: “Análisis de los datos cualitativos. Recopilación de nuevos métodos”, Cap. II, pág. 14

heterogeneidad que presenta la temática en nuestro país; donde cada caso es diferente en cuanto a la solución hallada y a la combinación de estrategias.

En cuanto a la explicitación de una hipótesis de trabajo, nos respaldamos en Glasser y Strauss:

“Más allá de las decisiones concernientes a la recolección inicial de datos una recolección adicional no puede ser planeada anticipando la teoría emergente (como se hace tan cuidadosamente en la investigación diseñada para verificación y descripción). La teoría emergente indica los pasos siguientes a seguir, que el sociólogo no conoce hasta que es guiado por brechas emergentes en su teoría y por preguntas de investigación sugeridas por respuestas anteriores.”<sup>4</sup>

Al comenzar mi trabajo, tenía algunas intuiciones acerca de lo que se podía llegar a encontrar en las entrevistas, al igual que un conjunto de ideas elaboradas durante mi período de trabajo en la empresa, que además de despertar mi interés en el tema, me permitieron plantear una suerte de hipótesis primaria; ésta sin embargo fue cambiando a medida que iba entrevistando a diferentes personas e iba recolectando información acerca de las diferentes etapas y cambios que atravesó la empresa.

Respecto a la muestra, mi única decisión a priori fue la de no incluir solamente a personas que aún estuvieran trabajando en la empresa, pues podía perder opiniones calificadas respecto al problema de mi interés. Luego, la opción fue la de incluir unidades de análisis de acuerdo a la forma que iba adoptando el problema, tal como se sugiere en la definición de muestreo teórico de Huberman y Miles, citado por Valles:

*“Las selecciones de informantes, episodios e interacciones van siendo conducidas por un planteamiento conceptual, no por una preocupación por la “representatividad”. Para llegar al constructo, necesitamos ver sus diferentes aspectos en diferentes momentos, en diferentes lugares con diferente gente. La mayor preocupación es por las condiciones bajo las cuales el constructo o la teoría opera, no por la generalización de*

---

<sup>4</sup> Glasser, Barney y Strauss, Anselm: The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research., New York, Aldine Publishing Company, 1967. Cap. 3.

En el transcurso de la investigación, se fue haciendo necesario hablar con trabajadores que ya no están actualmente en la empresa, pero que podían ampliar el panorama en lo concerniente a las primeras etapas, así como con trabajadores que habían empezado a trabajar en la última etapa de desarrollo identificada. Se buscó contemplar de todas formas, todas las jerarquías de trabajadores.<sup>6</sup>

La muestra se fue conformando a medida que iba avanzando en el trabajo. Comencé con la idea de entrevistar al menos un cierto número de personas, pero luego me encontré con que al llegar a la entrevista número 15 ya había alcanzado la saturación. Saturación que significa que ya no se obtiene ninguna información adicional que permita desarrollar propiedades de las categorías. Esta cifra equivale en la actualidad al 80% de los trabajadores del Centro de Autorizaciones de la financiera. En la etapa de mayor cantidad de trabajadores empleados, la muestra representaría el 40% de la población.

La información que comencé a obtener desde la décima entrevista en adelante me aportaba solamente alguna que otra aclaración, y reafirmaba algunas ideas, pero no generaba nuevas preguntas ni nuevas respuestas a las preguntas ya existentes. Siguiendo una vez más las sugerencias de Huberman y Miles<sup>7</sup>, en su manual de metodología cualitativa, fui trazándome un recorrido de condensación de la información recogida en diferentes etapas. A medida que iba entrevistando trabajadores, iba desgrabando las entrevistas y armando núcleos temáticos y grupos de datos, en base a criterios que empezaron a adquirir relevancia. Ello me llevaba en las siguientes entrevistas a modificar, eliminar y mejorar preguntas y en algunos casos re-preguntar, quizás telefónicamente, acerca de algún punto en particular. También ocurrió que la identificación de diferentes núcleos temáticos me fue generando la necesidad de buscar

---

<sup>5</sup> Valles, M: "*Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional.*", Cap. 3. Ed. Síntesis, Madrid, 1997.

<sup>6</sup> Vale aclarar también, que durante el trabajo de campo, y siguiendo a Glasser y Strauss, en el capítulo 3 de la obra citada, en lo referido a los criterios de "comparabilidad", se encontró de interés entrevistar a dos trabajadores de OCA y un sindicalista de AEBU, todos actores involucrados en el estudio de la otra financiera del que se tuvo conocimiento como antecedente, con intención de verificar si no existía alguna temática, tópico o dinámica que pudiera considerarse como relevante para el análisis de una organización financiera y que yo estuviese pasando por alto. Se concluyó en que se estaba trabajando de manera adecuada.

<sup>7</sup> Huberman, Michel y Miles, Matthew: "Análisis de los datos cualitativos. Recopilación de nuevos métodos".

mas información acerca de ellos en las posteriores entrevistas. Un paso mas adelante, luego de la identificación de los diferentes núcleos, la acumulación nos fue permitiendo discriminar información y definir códigos temáticos, que empleamos directamente como categorías de análisis.

En cuanto a la elección del Centro de Autorizaciones de la financiera en cuestión como universo de análisis, responde una vez mas a razones básicamente teóricas, ya que se considera el centro neurálgico en lo referido a los procesos de trabajo así como también el lugar donde se encuentra mayor actividad entre las diferentes jerarquías y actores. La composición de la muestra pretende contemplar los tres niveles jerárquicos básicos que estructuran la acción dentro del Centro de autorizaciones en el entendido de que aportan diferentes visiones del problema: operadores de base o “autorizantes”, “supervisores” y “gerentes”. No fue posible entrevistar al directorio, aunque tuve oportunidad de intercambiar opiniones respecto a la concepción de empresa en mas de una oportunidad, en el período en que trabajé allí.

Por último, luego de leer diferentes manuales de metodología, y sostener varias conversaciones con diferentes investigadores acerca de mi condición de ex empleada de la empresa que he decidido estudiar, concluyo en que esta situación se constituye en parte de la construcción de mi subjetividad, único lugar desde donde en definitiva, es posible abordar cualquier tema como investigadora, con las fortalezas que ello me brinda en torno a las facilidades para acceder a los entrevistados y el conocimiento profundo de muchas de las situaciones y procesos descritos, así como con las debilidades que puedan tener lugar en cuanto a mis juicios de valor no conscientes.

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO TEORICO

### 2.1 de qué hablamos cuando hablamos de NFOT

Comencemos diciendo que el actual contexto económico y sus nuevos parámetros competitivos nos obligan a pensar en nuevas adecuaciones en las formas de abordar los procesos de producción y de organización del trabajo. La crisis de los paradigmas de producción sujetos a la lógica Taylor-fordista, obligan a las empresas a pensar en nuevos esquemas de producción, que dieron y siguen dando lugar a nuevas técnicas de organización del trabajo. Para la sociología del trabajo, la tarea es analizar estas nuevas técnicas. **El nuevo escenario va generando nuevas lógicas en el relacionamiento laboral entre los actores**, de manera que el esquema clásico de las relaciones laborales basado en la división tajante del trabajo, la verticalidad del mando organizacional, el antagonismo de intereses entre actores y la negociación básicamente e torno a los salarios<sup>8</sup>, está dando lugar a nuevos enfoques.

**Y allí es donde surgen las NFOT, que suponen una reestructura interna de la unidad empresarial, tendiente a disminuir la masa de trabajadores idénticos y especializados en una parte determinada del proceso, para buscar la polivalencia como ideal.** Supone la idea de un trabajador inteligente que sea capaz de cumplir varias funciones, trabajando en equipo y participando activamente en el proceso productivo.

**Habitualmente, cuando se analiza el auge de las condiciones de trabajo como problema social, el anuncio de la crisis del taylorismo o la “necesidad” de nuevas formas de organización del trabajo, la fundamentación más recurrente es la cuestión de la resistencia de los trabajadores.** Para algunos aportes esa resistencia se evidencia como un dato a partir de las transformaciones de la fuerza de trabajo disponible, sean esos cambios culturales o de otro tipo. Se trata en esta óptica de paliar la resistencia por una adecuación entre formación recibida y requerimientos de los puestos y sistemas de trabajo, intentándose colmar un desfase tendencial que se entiende como una razón importante del “descontento obrero”. Dicho desfase se

---

<sup>8</sup> Guerra, P., “*Gestión Participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*”, FCU, Montevideo, 1996.

presenta como una situación en que se tiende a esfumar la distinción primitiva entre la condición del trabajador y la del ciudadano o de consumidor, y a hacer menos tolerables condiciones de trabajo que no han acompañado el ritmo de las condiciones de vida<sup>9</sup>.

**Otros aportes han tomado la resistencia obrera como punto de partida de la génesis de nuevas actitudes empresariales , en las cuales puede tener peso un comportamiento racional con arreglo a los fines de reducción de costes de producción que deben presidir las lógicas empresariales: de esos comportamientos de los trabajadores se derivan costos que pueden evitarse con las NFOT. Básicamente en estos costos económicos indirectos, se insistirá con acierto con el fin de convencer a los empresarios acerca de la validez de la búsqueda.**

Sin negar en modo alguno otras explicaciones, incluidos los argumentos precedentes, **hay una dirección de análisis especialmente relevante que es la que –en el contexto de este debate- interesa destacar.**

Dada la resistencia de los trabajadores ante la organización tradicional del trabajo, los cambios habidos en las normas y pautas culturales de las sociedades industriales avanzadas (de la que por cierto no es la menos importante la crisis de la centralidad del trabajo como valor), la rigidez de los sistemas técnicos y organizativos propios del taylorismo incapaces de responder ante las nuevas demandas del mercado, **quizás el cambio más importante en el desarrollo de las NFOT es el de crear las posibilidades técnicas y organizativas para la fragmentación de los procesos productivos, colaborando y reforzando así el desarrollo de una tendencia hoy enormemente significativa para el devenir de nuestras sociedades. Esta evolución debida a la crisis significa, entre otras cosas, que un amplio proceso de reestructuración se presenta como la realidad más probable, que afecta el futuro de las sociedades industriales diseñando una tendencia que se apoya en las posibilidades introducidas por las nuevas tecnologías disponibles, en el diseño de NFOT , en los cambios de diseño del producto y en la necesidad de **desplazar el peso político-organizativo de los obreros de la gran fábrica.****

---

<sup>9</sup> Aunque es claro que no todos los trabajadores quieren puestos de trabajo "enriquecidos" o asumir mas responsabilidades. Hackman y Lawler (1971) investigaron esta cuestión y sus hallazgos indican una

Como ejemplo, los “*grupos de producción*” o “*grupos autónomos*”, -célula básica de estas NFOT - suponen un cambio organizativo perfectamente combinable con una nueva gestión de la fuerza de trabajo (que utilice por ejemplo las capacidades más altas de los sujetos, o la “profesionalidad colectiva”<sup>10</sup>); combinable igualmente con la introducción de nuevas tecnologías y con diseños nuevos del producto hechos para ser fabricados en módulos autónomos.

Se trata de un cambio organizativo que al facilitar el desarrollo de la fragmentación del proceso productivo, transforma el sistema basado en la gran fábrica, hacia las pequeñas unidades de producción independientes y coordinadas. Todas líneas que pueden converger en una forma compleja de reestructuración de esos procesos y una nueva disciplina de control y regulación de la fuerza de trabajo cuyo objetivo es, al final, hacer que este capital variable varíe con la necesaria intensidad y regularidad para mantener el excedente empresarial.

**Este cambio supone también el fomento de las instancias de innovación así como la incorporación de situaciones de incertidumbre y toma de decisiones al proceso productivo a cargo de los trabajadores**, de manera que éstos se constituyan en actores inteligentes con capacidad de resolver problemáticas propias del proceso, antes en manos de la figura del capataz o encargado. De esta forma, las NFOT, a través de trabajadores calificados, con tecnología de punta e inmersos en un contexto laboral de maximización del rendimiento y fomento de la innovación, generan también nuevas formas de relacionamiento interno.

A nuestro modo de ver, parece claro que estas nuevas formas de organización del trabajo resultan un camino inminente en el proceso de desarrollo de aquellas organizaciones que buscan posicionarse en lugares de liderazgo dentro de este nuevo mercado y de hecho encontramos rasgos en el caso de nuestro interés. Sin embargo, **diferentes estudios abordados en nuestra lectura (Castillo, 1991; Trist, 1991; Davis,**

---

amplia gama de diferencias individuales en la motivación, aunque la mayoría de las correlaciones apuntan en la misma dirección y señalan el desfazaje.

<sup>10</sup> Esta “profesionalidad colectiva” o saber colectivo, no era para nada tenido en cuenta en la concepción tayloriana del trabajo, centrada básicamente en el trabajador individual y mecánico, (motivado únicamente por el beneficio individual) y detentador de un saber personal

1990; Hopwood,1991; Hall, 1991) evidencian también la viabilidad de la adopción de estas medidas en contextos de crisis, recurriendo a cambios organizacionales como vía de superación de la misma, - (lo cual también juega en ciertos momentos en el caso analizado, como veremos más adelante) – cambios éstos que no siempre son sostenibles a largo plazo o que de lo contrario, si lo son, no siempre logran resolver también para el largo plazo el conflicto natural que se genera al momento de su instalación, por ejemplo en lo referido a una posible –y muy frecuente- reducción del personal empleado –o en un plano diferente aunque con un peso muy importante también- , respecto al problema de la distribución de poder interno de la empresa.

**En este sentido, parece razonable pensar que, si estas medidas son adoptadas en un contexto de crisis e inestabilidad, y ese en parte fuera el elemento legitimador y la motivación de los actores involucrados para llevar adelante los cambios, puede resultar difícil en el largo plazo – y cuando la estabilidad reconstruya la red interna de roles y tareas - la permanencia definitiva de las mismas. Por el contrario, si estas medidas necesitan de un período prolongado de maduración y plantean cambios profundos que afectan el todo de la organización, quizás se trate de medidas adecuadas para contextos de bonanza económica y de estabilidad general, en los cuales la adherencia y el compromiso de los diferentes actores con el esfuerzo de gestión que implica el cambio en la empresa y su dinámica es una situación mucho más probable. Pensamos que esta línea de argumentación nos ayudaría a explicar en parte las dificultades para conseguir el éxito a largo plazo de la implantación de NFOT, verificado en el caso analizado, pero además en la gran mayoría de los casos uruguayos, como ha quedado evidenciado en diferentes trabajos que anteceden al nuestro.**

Por último - y acumulando en el mismo sentido - también surge la interrogante acerca del peso relativo que tiene en la factibilidad de éxito a largo plazo de estas NFOT, el estilo de liderazgo que cada unidad empresarial posee, más o menos propenso en cada caso a la adopción definitiva y planificada de estos cambios en la producción.

## 2.2. las NFOT, la flexibilización laboral y la desregulación en el Uruguay

Concretamente, podemos decir que las NFOT buscan dismantelar viejas formas que puedan acarrear un enlentecimiento de los procesos, un desperdicio de recursos, un sub aprovechamiento del trabajador, o una falta de involucramiento del éste con su trabajo; así como también buscan evitar los enfrentamientos radicales de intereses hacia adentro de la organización, en el entendido de que son todas fuentes de desgaste para los diferentes actores y pérdida de productividad para la empresa. Los mecanismos adoptados varían desde la búsqueda de polivalencia del trabajador, la conformación de grupos autónomos de trabajo, la creación de instancias de discusión de los procesos y las formas entre diferentes rangos jerárquicos, hasta la adopción de procesos de mejora continua. Es claro que en todos los casos se trata de medidas que necesitan del involucramiento de todos los actores así como de un cambio en las reglas de funcionamiento.

**Las gestiones innovadoras y las tradicionales se diferencian principalmente en relación al compromiso de los agentes.** En el modelo tayloriano el compromiso en el trabajo se estructura en torno a un contrato estipulado individualmente y expresado en forma de obligaciones recíprocas entre el individuo y la empresa: la tarea que se desempeña se presenta como una necesidad. En las experiencias con grupos autónomos y círculos de calidad, en cambio, los términos del contrato son radicalmente diferentes. El compromiso se produce en condiciones de voluntariado y es asimismo, colectivo. Es cierto también, que algunos autores parecen olvidar que este cambio afecta a una proporción muy reducida de la jornada de trabajo y repercute en una minoría del personal<sup>11</sup>, con lo que el grado de involucramiento colectivo se vería afectado. **Este punto aparece como un clara deformación o falencia del modelo, como se ha constatado para el caso de experiencias latinoamericanas<sup>12</sup>:**

*“En términos generales, su principal problema es que el modelo tiene como característica central la naturaleza sistémica del JIT y su optimización es colectiva (en todos los niveles: trabajadores, máquinas, plantas y firmas) y ella está basada en la*

---

<sup>11</sup>Aunque en el caso analizado no fue así, como se verá, dado en parte por las características propias del sector servicios.

*autorretroalimentación. Por ende, esto cuestiona seriamente las adaptaciones parciales observadas en los intentos de países latinoamericanos...<sup>13</sup>*

Uruguay no escapa a las limitaciones antes señaladas, y **las experiencias en empresas a nivel local que han intentado la implantación de NFOT comportan por lo general y tal como ya dijimos, un perfil de cierta provisoriedad.** Resulta difícil sostener en el tiempo una política coherente y clara en este sentido, así como apostar a largo plazo por algunas de las herramientas de gestión que definen el éxito en cualquier proceso de esta índole. La ya descrita búsqueda de flexibilización de la producción a través de la implantación de las NFOT **se confunde en muchos casos con una gestión de desregulación de las relaciones laborales,** gestionada a través de procesos de flexibilización laboral impulsados a nivel de políticas públicas y adoptados por las diferentes empresas, interesadas en bajar sus costos de producción.

En este sentido, coincidimos con Supervielle y Quiñones (1999) en sus conclusiones respecto a la instalación de la flexibilización en Uruguay, donde afirman que las políticas sociales impulsadas por los gobiernos durante los últimos 15 años, han buscado promover la instalación de la flexibilización laboral en nuestro país, favoreciendo la desregulación de las relaciones laborales a nivel de las empresas, con el fin de dar a éstas más posibilidades de adaptación al proceso de apertura de la economía y de integración regional.

**En este contexto, el tema de las relaciones laborales para los analistas, resulta cada vez más un tema abordable desde el estudio de caso,** ya que cada empresa resuelve como unidad autónoma la organización del trabajo y sus aspectos institucionales y contractuales. Ahora bien, **en medio de esta heterogénea realidad donde cada unidad empresarial define su política de RR.HH, encontramos algunas tendencias generales y soluciones particulares de muy diversa índole,** como por ejemplo la generación de un "mix" de diferentes estrategias, la implantación de NFOT en momentos de crisis y —quizás justamente por ello— un abandono en el largo plazo, de

---

<sup>12</sup> Fenómeno que creemos asociado a la importación de un modelo concebido en formas societales diferentes, sin una suficiente adaptación al nuevo medio.

<sup>13</sup> Carrillo, Jorge: *"La experiencia latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de la calidad"*, Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo, año 1, N° 1, 1995, pág. 206.

algunas de las herramientas de gestión y mejora continua que habían comenzado a ser usadas en empresas que adoptaron NFOT. (Guerra, 1996).

Por último, en nuestra opinión, **esta dificultad para sostener en el tiempo la implementación y el desarrollo de estas NFOT, así como la clara tendencia a la desregulación impulsada, tienen que ver fundamentalmente con dos cosas: en primer lugar el carácter “rentista” de la mayoría de los empresarios uruguayos (Errandonea y Supervielle, 1988) para quienes la búsqueda de una renta patrimonial es un estímulo más real que el de la maximización de la ganancia. Por esta razón la idea de una planificación de flexibilidad para una adaptación continua resulta poco atractiva, cuando no directamente innecesaria y en segundo lugar –y asociado seguramente con lo anterior- con el estilo de liderazgo de los directorios y patronales de estas unidades empresariales, habitualmente acostumbrados a un manejo tradicional de los trabajadores que emplean y nada familiarizados con la gestión participativa (en adelante GP), aspecto que se entiende claramente si recordamos que además de una mentalidad “rentista”, la mayoría de estos empresarios tienen más de 50 años y sin duda una mayor resistencia a la asunción de riesgos.**

### 2.3 como las NFOT modifican el escenario

Hemos intentado definir estas Nuevas Formas de Organización del Trabajo y para ello hemos debido hablar de flexibilización de la producción y de cambio organizacional. Hemos concluido que el inminente proceso de flexibilización que se presenta ante nuestros ojos habilita el desarrollo de estas nuevas unidades empresariales que se constituyen en entornos particulares, legitimadores de las diferentes formas que adoptan las relaciones laborales. **Esto por supuesto tiene consecuencias que trascienden las relaciones específicas y la proliferación del nuevo modelo tiende a degenerar en una concepción diferente del trabajo y una organización de la sociedad que se desarrolla en torno a otros criterios. El concepto trabajo pasa a tener para el trabajador, un importante componente de identidad y gestión individual, en tanto miembro de esa organización productiva específica. Dicho de manera más clara:**

*“Un aspecto esencial en el cambio de las relaciones laborales es la centralidad que adquiere en este periodo la empresa, como unidad*

*autónoma, como instancia válida de regulación de las relaciones laborales, proceso que puede interpretarse como flexibilizador. Dicho en otras palabras, la institución empresa sustituye a la institución trabajo en la centralidad de la organización de la sociedad. Las empresas deben, por sí mismas, adecuar sus resultados a cada realidad particular en vista de las urgencias que dicta el mercado y la competencia externa. Paralelamente, las relaciones laborales se modifican de diversas formas ocasionando incapacidad para mantener garantías que solo se corresponden parcialmente a la realidad".<sup>14</sup>*

**Esta institución-empresa, que se va tornando en el escenario natural para la resolución de los conflictos derivados de las relaciones laborales, es también un espacio con inercias y mecanismos de funcionamiento propios, en tanto organización. Y como toda organización humana colectiva, descansa en una base determinada de distribución de poder:**

*"... Ahora bien, en las fábricas establecidas hay que tratar con las personas que ya están allí, donde la experiencia acumulada en el pasado está presente junto con una serie de intereses creados. Por ello, tiene que haber un reparto acordado del poder para garantizar el éxito. El reparto del poder es un principio básico del nuevo modelo."<sup>15</sup>*

**El problema del poder ha sido siempre un tema complejo para la sociología de las organizaciones, que pasó del análisis racional estrecho y casi mecánico de Taylor, predominante en los años 20 del siglo XX, al estudio de las organizaciones en términos de las relaciones humanas, y más tarde al desarrollo de los estudios sobre la toma de decisiones. Este último abordaje, constituye de alguna forma un cierto retorno al racionalismo mecanicista, en tanto considera la evaluación del error, pero en forma distinta del análisis mecanicista clásico, pues en los estudios sobre la toma de decisiones la evaluación del error está incluida en la consideración del riesgo, y ésta es asumida por el trabajador polivalente.**

---

<sup>14</sup> Supervielle, M y Quiñones, M.: "La instalación de la flexibilidad en Uruguay", Revista Estudios sociológicos, vol. XVIII, México, número 54 set-dic.2000, pág. 600.

<sup>15</sup> Trist, Eric: "La evolución de los sistemas sociotécnicos", MTSS, España, 1991, pág. 112.-

A cada una de estas etapas recorridas por la sociología dedicada al estudio del poder, - que en realidad en cierto modo continúan superponiéndose unas a otras- , corresponde un determinado tipo de actitud y una determinada forma de concebir las relaciones de poder existentes en el seno de una organización.<sup>16</sup>

Así es que la teoría racionalista clásica de la organización científica, por ejemplo, ignoraba completamente el problema. **El modelo mecanicista de la conducta humana en que se apoyaba el taylorismo excluía completamente la posibilidad de analizar las relaciones complicadas y ambiguas que se desarrollaban en torno a las relaciones de poder** que existían dentro de una organización cualquiera. Y esto por supuesto tenía repercusiones sobre la estructura y las mencionadas relaciones de poder. Sin embargo la acumulación teórica se centró en el estudio mecánico de los tiempos y rendimientos, excluyendo el tema de las relaciones humanas como posible fuente de error. Claro que las exigencias y ritmos del mercado, los patrones de consumo y los medios de producción empleados en ese momento histórico, no exigían con la urgencia de hoy, una revisión de las formas.

**El período 1930-1950 sin embargo, estuvo dominado por una reacción antitayloriana, tanto en el plano literario como en el político y social, que influyó en los dirigentes de los movimientos sindicales de masas americanos y europeos.** El absoluto sometimiento obrero a la máquina y el desgaste acelerado del trabajador en ese contexto de relaciones acentuó la resistencia contra el modelo. Todo el esfuerzo científico comenzó a dirigirse entonces contra la concepción utilitaria del progreso y contra el esquema mecanicista de la conducta humana. **La corriente "interaccionista", procedente directamente de los experimentos de Elton Mayo y Roethlisde, así como los posteriores de Hawthorne de inspiración etnológica, positivista y empírica más que teórica, reveló a fines de los años treinta, la existencia de todo un complejo de sentimientos que rigen la aceptación o el rechazo de los individuos con respecto a las exigencias de la producción y obligó a revisar la filosofía de la acción tal cual estaba planteada.** La lógica de la experiencia acumulada y de las discusiones a que dieron lugar, no tardaron en dar sus resultados. Desde 1955-1960 los problemas de

---

<sup>16</sup> Para un exhaustivo detalle de las diferentes etapas de desarrollo de la teoría recomendamos leer a Michel Crozier, "El fenómeno burocrático", Vol 1, Amorrortu editores, Bs.As.

poder tendieron cada vez más a pasar a primer plano en los estudios sobre las organizaciones.

De esta forma Michel Crozier, en sus estudios sobre la burocracia en las grandes organizaciones, publicados en 1962, presenta un análisis en torno al poder y las diferentes formas que éste puede adoptar en la estructura interna de una organización, que hemos encontrado sumamente adecuado a los propósitos que nos hemos planteado en el presente trabajo. Se habla en dicho análisis de dos tipos de poder que han de tener siempre tendencia a desarrollarse a partir de las situaciones de incertidumbre que exigen la intervención humana: **el poder del experto**, que es aquel por el cual un individuo dispone de capacidad personal para fiscalizar una fuente determinada de incertidumbre que afecta al funcionamiento de la organización y **el poder jerárquico** que es aquel que poseen ciertos individuos dentro de la organización para vigilar el poder del experto y sustituirlo al llegar su límite.

Estos dos tipos de poder provienen de diferentes fuentes dentro de la organización y generan diferentes "competencias" para quienes los detentan. De esta forma, aquellos individuos que participan de una cuota de *poder experto* se constituirán en individuos de vital importancia para la organización desde su rol de portadores del *know how*, mientras que los que ocupan un lugar de *poder jerárquico* dentro de la misma organización desempeñarán un rol de igual intensidad, pero cuya principal fuente de poder radica en el poder-autoridad. Las organizaciones variarán en función de la forma en que se combinan en la realidad, estos tipos diferentes de poder. Y por último, tal como lo dice el mismo Crozier:

*"...a la larga el poder final, el poder de arbitraje y orientación, tenderá a asociarse con el tipo de incertidumbre de que más dependa la vida de la organización."*<sup>17</sup>

En la práctica, esta asociación - que tiende a determinar el curso de las acciones dentro de la empresa- , está sin duda directamente relacionada con elementos intrínsecos a los mecanismos de poder que componen el mapa interno de la organización, tal como el

---

<sup>17</sup> Crozier, M. Op.Cit. pág. 40.-

sistema de lealtades implícito o explícito que aparece definido en función de dicho mapa.

Como veremos en el análisis del caso estudiado, las diferentes etapas por las que atraviesa la empresa en lo concerniente a la organización de la producción y a las relaciones laborales evidencia entre otras cosas la importancia de este mapa de poder y del estilo de liderazgo de la empresa en la toma de decisiones y en los cambios gestados.

**Este análisis nos llevó a observar como se relacionan los diferentes tipos de poder, con la implantación de NFOT en la organización analizada.** Estas nuevas formás de organización del trabajo, generan importantes modificaciones en las relaciones de poder, al promover la polivalencia del trabajador y redefinir la distribución de competencias. En este sentido, ocurre que las NFOT redistribuyen el poder del “experto” entre los trabajadores en general, mientras que el poder “jerárquico”, - si bien por definición está vinculado a un rol investido de autoridad-, tiende a relativizarse a través de la búsqueda de la participación de todos los integrantes de la organización en los procesos de reflexión y mejora continua del proyecto empresarial.

Estos cambios como es de esperarse, acarrear diferentes consecuencias sobre el relacionamiento interno entre los diferentes actores de una organización y para dar cuenta de ello nos pareció rica la distinción entre “confianza” y “fiabilidad” que Anthony Giddens utiliza en su análisis sobre la acción humana en “*Consecuencias de la modernidad*”<sup>18</sup>. La **confianza** deriva del relacionamiento intersubjetivo de los actores, y descansa sobre el mutuo reconocimiento sin que este se encuentre intermediado por la evaluación del riesgo, mientras que la **fiabilidad** es una forma de relacionamiento entre actores que descansa sobre la consideración del riesgo como factor de influencia en la acción.

Si bien parece razonable pensar en principio que la fiabilidad parece ser el mecanismo intrínseco al relacionamiento dentro de una organización empresarial,

---

<sup>18</sup> Giddens, A., *Consecuencias de la modernidad*, Amorrortu editores, 1999.-

pues las identidades de los actores involucran siempre un componente de riesgo asociado a la relativa provisoriedad del vínculo, **la confianza aparece también articulando la acción en muchas organizaciones, sobre todo en aquellas donde el estilo de liderazgo planteado por la dirección así lo define.** Esta confianza articula un determinado sistema de lealtades que en algunos casos puede evidenciarse en la manifestación de conflictos emergentes cuando las NFOT se hacen presentes, (como en el caso analizado), o puede constituirse en la red de apoyo para los cambios:

*“Un cambio (...) del viejo al nuevo paradigma crea las condiciones que permiten el desarrollo del compromiso y una disminución de la alineación. Igual de importante es la sustitución de un clima de reducida asunción del riesgo por un clima de innovación. Esto implica una gran confianza y franqueza en las relaciones. Estas cualidades son imprescindibles si se quieren transformar las burocracias tecnocráticas tradicionales en sistemas de aprendizaje adaptativo continuo”.*<sup>19</sup>

Es claro que si las NFOT buscan el rescate de la inteligencia y la autogestión del trabajador promoviendo la polivalencia como forma de organizar la producción, esto traería aparejado una manifestación de **confianza** en su capacidad, pero en la medida que esta acción está enmarcada en una política de cambio organizacional, se constituiría en **fiabilidad**, pues siempre está en juego la consideración del riesgo en lo concerniente a la estructura de la nueva empresa.

Por último, la confianza es un concepto sumamente asociado a la idea de lealtad, que al no considerar relevante el factor riesgo en la evaluación de la situación, inevitablemente involucra un cierto componente de fe, que legitimaría la acción. Y de acuerdo con ello vale preguntarse acerca de las fuentes de reconocimiento de las cuales se alimenta esta lealtad.

Nuestra búsqueda esencial en el presente trabajo radica en la identificación de estas dinámicas y su fuente de fortalecimiento, así como también se intenta llegar a establecer

---

<sup>19</sup> Trist, Eric, Op. Cit pág 114.

el vínculo existente entre ellas y el relativo éxito o fracaso de la implantación de las NFOT en la organización analizada.

## CAPITULO TERCERO: ANALISIS

### Parte 1: Condensación de los datos: identificación de núcleos temáticos, elaboración de códigos y matrices

La desgrabación de entrevistas fue abriendo un panorama claro acerca de ciertos núcleos temáticos que se convirtieron en áreas de acumulación de información. Estos núcleos temáticos se identificaron a través de su aparición reiterada en las entrevistas y fueron dándome una idea acerca de las relaciones de sentido emergentes.

Lo primero que se observa es una evolución en el mercado que pasa por tres etapas claramente diferenciadas que muestran **un recorrido accidentado en cuanto a la implementación de las NFOT** y la posibilidad de evaluación de sus consecuencias, así como **una influencia de la estructura de la burocracia organizacional en ello.**

Lo segundo es un recorrido que ensaya una **combinación de diferentes paradigmas de organización**, que constituyen el marco en el cual la empresa desarrolla sus actividades y **que resulta adecuado y funcional** durante los primeros años, contribuyendo a generar solidez y cohesión interna, pero que **presenta dificultades hacia la última etapa, para sostener esa solidez y cohesión.**

En tercer lugar, se puede reconocer en las entrevistas, **el nacimiento, el apogeo y el deterioro de esa cultura de empresa cohesionante y generadora de un alto involucramiento e importantes mejoras en la productividad.** Este recorrido aparece conformado por etapas de crisis y crecimiento, en las cuales **parece existir una organización interna de la empresa que tiene dificultades para acompañar los requerimientos que la implantación de las NFOT traen aparejados, constituyéndose por momentos en un freno.**

En cuarto lugar, **el conflicto aparece a lo largo de toda la historia de la organización, creciendo en detrimento de esa cultura de empresa y asociado al crecimiento de procesos de individuación.**

En quinto lugar, se identifican varias fuentes de conflicto, a saber: los Círculos de calidad (en adelante CC), los cambios en los procesos de trabajo, el proceso de Certificación en Calidad y la relación entre las diferentes jerarquías.

En sexto lugar se registra también un cambio importante y diferenciado por nivel jerárquico respecto a la calificación del **perfil de trabajador reclutado durante las diferentes etapas** así como **un abandono de las herramientas de gestión que caracterizaron a los primeros años**, a pesar de que se busca la obtención de una certificación en calidad.

En séptimo lugar se percibe la **convivencia de diferentes filosofías de dirección**, entre los directivos de la empresa, con claras consecuencias en lo que respecta a la implementación de las NFOT.

Por último, el recorrido parece tejerse en función de diferentes variables que **generan un tironeo de fuerzas por momentos contradictorias**, que enturbia el desarrollo de una política coherente con respecto a las NFOT: la realidad política y económica del mercado, el mapa de poder interno de la empresa y el estilo de liderazgo de la dirección.

Ahora bien, una vez identificados los núcleos temáticos, decidí organizar esta información a través de la elaboración de "códigos" para llevar a cabo el presente análisis. La función esencial de un código es la de reducir nuestros datos primarios a algunas unidades analíticas, discriminando entre aquellas que "caen" dentro del criterio de análisis elegido y las que no; aportando a la vez al investigador la información necesaria para ir elaborando el análisis, definiendo temas y estableciendo procesos de causalidad. Luego de leer detenidamente el total de las entrevistas, se comenzó por hacer un primer ordenamiento, que tiene que ver con las diferentes etapas identificadas y el escenario contextual de cada una de ellas. Esta decisión llevó a tener tres "montones" de entrevistas, de acuerdo con el momento en el que los entrevistados entraron a la empresa, con un total de 15 entrevistas, a saber:

- a) 1er período: momento de auge 1990- 1996  
(aquí encontramos 4 entrevistas: 2 operadores, 1 supervisora y 1 gerente)

b) 2do período: desestabilización 1997- 1999

(aquí encontramos 8 entrevistas: 6 operadores, 1 supervisora, 1 técnico en calidad)

c) 3er período: reestructura 2000 hasta hoy

(aquí encontramos 3 entrevistas: 1 operador, 1 técnico en calidad, 1 gerente)

Los entrevistados, hablaron en casi todos los casos (salvo 2 casos de trabajadores que ingresaron en la última etapa) de las tres etapas de la empresa. Decidí entonces, comenzar con la delimitación de los códigos y pensé en la utilización de códigos de tipo temático, como forma de acumular para la presentación posterior, en matrices o cuadros. La idea central ha sido la recolección de códigos emergentes de los núcleos temáticos y la selección de ellos, responde en principio al corte que me interesa: la idea de “vitalidad” de la organización. La pregunta que me hice al comienzo de la investigación tenía que ver con las consecuencias que la implantación de NFOT tenía para la eficiencia o vitalidad del proyecto empresarial, medido a través de la productividad y el grado de involucramiento de los trabajadores con su tarea, partiendo de la base de que en el sector servicios en general el producto tiene un alto componente de gestión “in situ”<sup>20</sup> que y que en el caso estudiado en particular esto se acentúa por tratarse de una gestión financiera de cierto nivel de riesgo.

Se consideró la productividad en el trabajo tal como debiera ser calculada si de bienes tangibles se tratara: producto sobre horas trabajadas. O sea, monto de dinero “prestado” (sobre el cual se cobran los intereses) sobre horas al teléfono. Esto presentó dos inconvenientes, pues dicha información es considerada confidencial, por lo que no se pudieron obtener cifras globales, mientras que además como veremos, parte del proceso de trabajo consistía en realizar gestión de deudores, lo cual implicaba en todo caso trabajar para recaudar y no para autorizar, lo que también acumula para elevar la productividad.

---

<sup>20</sup> Me remito a Supervielle y Quiñones una vez más: “actualmente es más importante la imagen de un trabajador de servicios como arquetipo del trabajo en las sociedades capitalistas. Esta diferenciación es sustantiva, ya que la visión de trabajador de servicios incorpora casi por definición las ideas de cliente y de calidad del servicio como elemento constitutivo de las relaciones que los individuos establecen en el acto del trabajo”, Op.Cit. pág 609.

Por ello, se intentó entonces una aproximación al concepto productividad obviando los números oficiales (si bien se cuenta con algunos porcentajes de crecimiento que sí nos fueron informados por la gerencia) y recurriendo a los testimonios recogidos en las entrevistas, apoyándonos básicamente en dos razones. En primer lugar, en lo concerniente a la colocación del producto, a mayor demanda telefónica mayores posibilidades de colocación, y en lo concerniente a la gestión de deuda, a mayor cantidad de llamadas realizadas, mayores posibilidades de recaudación. En segundo lugar, el grado de involucramiento de los trabajadores con las diferentes tareas está directamente asociado al rendimiento y esto como hemos dicho es fundamental en el sector servicios y en el caso analizado. Por ello he utilizado los testimonios de los operadores telefónicos como información determinante para construir el análisis.

Los códigos temáticos elegidos entonces, responden a mi interés de observar el latir cotidiano de la empresa, para identificar aciertos y desaciertos de los modelos implementados. En este sentido, se seleccionaron ocho códigos relacionados con el funcionamiento burocrático de la organización y los procesos de trabajo y cinco códigos relacionados con las actitudes y comportamientos de los actores.

#### **Sobre el funcionamiento burocrático y los procesos de trabajo:**

**“mercado”**: refiere a la situación del mercado financiero en lo referido a su estabilidad y regulación.

**“ paradigma de organización”**: refiere al modelo de producción pensado para la organización interna de recursos humanos y materiales

**“forma de reclutamiento”** refiere al mecanismo a través del cual la empresa selecciona los trabajadores (aviso en el diario, por un conocido, etc.)

**“distribución de tareas”**: refiere al reparto de tareas a realizar dentro del centro de autorizaciones

**“flexibilidad interna”**: refiere a la movilidad en lo referente a la distribución de tareas y a los horarios de trabajo

**“calificación”**: refiere al tipo de calificación y/o formación que poseen los diferentes actores

**“capacitación”**: refiere a la existencia de instancias de capacitación hacia adentro de la organización

**“realización de CC”**: refiere a la realización de círculos de calidad.

**Sobre los actores:**

**“control del riesgo”**: refiere a la capacidad de los actores de manejar situaciones en las que el factor riesgo se constituye en un factor relevante a la hora de tomar decisiones

**“satisfacción”**: refiere al grado de satisfacción de los trabajadores con su trabajo (en lo económico y en lo laboral)

**“identificación”**: refiere al grado de identificación de los trabajadores con la empresa y con la tarea que desempeñan.<sup>21</sup>

**“conflicto”**: refiere a la evidencia de situaciones de tensión en los procesos de trabajo, que puedan dar cuenta de juegos de poder, legitimidad o intereses encontrados entre los diferentes actores.

**“cooperación”**: refiere a la evidencia de acciones de mutua colaboración entre los diferentes actores, en un proceso cualquiera de persecución de un fin común.

Una vez definidos los códigos, podemos comenzar a establecer el recorrido analítico de las relaciones que se van encontrando en el trabajo de campo. De ellos es de donde comienzan a surgir las primeras flechas de sentido y las primeras relaciones causales y recíprocas. El siguiente paso ha sido condensar la información en dos matrices en las que se pueda observar la evolución de estos códigos en las diferentes etapas:

---

<sup>21</sup> Decidí hacer una distinción entre satisfacción e identificación siguiendo a M. Mateu, en *“La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica”*, Editorial Hispano Europea, S.A., España, 1984, pues comparto que son aspectos emocionales distintos derivados de la evaluación del propio trabajo y del ambiente laboral. La satisfacción en el trabajo depende de factores psíquicos y sociales. Depende entre otras cosas del prestigio social, además de la retribución económica, la autonomía y libertad de acción, la seguridad, las oportunidades de promoción, etc. La identificación con el trabajo en cambio creemos que depende de factores de tipo más psicológico. Estaría más ligado a la propia identidad personal, valores vitales, o imagen de valor del individuo ante sí mismo.

Matriz N° 1: sobre los procesos de trabajo

Códigos	1ª etapa: la expansión	2ª etapa: la crisis	3ª etapa: la estabilización
“Mercado”	Estable, no regulado	<i>Inestable, comienza a estar regido por el BCU</i>	Estable, regulado.
“Paradigma de organización”	Mixto: <i>paternalismo fordista con rasgos de GP</i> <sup>22</sup> .	Transición: <i>implantación de NFOT, abandono de la GP.</i>	Tradicional: <i>estructura piramidal con una cierta aproximación a la O.C.T</i> <sup>23</sup>
“Forma de reclutamiento”	Por referencias <i>en los MM, por aviso en el diario en los operadores.</i>	Por aviso en el diario	Por referencias <i>en los operadores, por aviso en el diario en los MM.</i>
“Distribución de tareas”	Polifuncionalidad: <i>Todos hacían todo.</i>	Compartimentación <i>en diferentes áreas.</i>	Idem: <i>matriz polivalente de funciones</i>
“Flexibilidad interna”	Alta: <i>es posible cambiar de horario, de puesto de trabajo y de carga horaria.</i>	Transición: <i>Con la implantación de los procesos de calidad dejan de admitirse cambios.</i>	Baja: <i>es posible cambiar de horario solo por motivos de fuerza mayor. No se puede cambiar de puesto de trabajo.</i>
“Calificación”	No específica.	Alta: <i>estudiantes universitarios como requisito de ingreso.</i>	Baja: <i>operadores.</i> Alta: <i>MM.</i>

<sup>22</sup> Gestión Participativa.

<sup>23</sup> Organización Científica del Trabajo.

“Capacitación”	Nula.	Alta: <i>cursos al ingreso y durante. Pago de cursos extras. (para todos)</i>	Alta para los MM. Nula para los operadores.
“Realización de CC”	Sí.	Interrupción.	No.

Matriz N° 2: sobre los actores

Códigos	1ª etapa: la expansión	2ª etapa: la crisis	3ª etapa: la estabilización
“Control del riesgo”	<i>Genera identidad: “a mí me gusta la idea de tener la facultad de decisión, porque sino sos como una máquina...”</i>	<i>Coloniza las relaciones humanas: “era horrible, porque nosotros en el teléfono éramos los que recibíamos las puteadas y no sabíamos que hacer...”</i>	<i>Muy reducido: “antes me dijeron que los criterios cambiaban bastante, ahora están fijos, y ante cualquier duda podés consultar a la supervisora...”</i>
“Satisfacción”	<i>Alta: percepción de la empresa, la remuneración económica y el tipo de tarea como gratificante.</i>	<i>Transición: de alta a baja, deterioro del entorno por crecimiento de la incertidumbre.</i>	<i>Baja: percepción de la remuneración como adecuada en relación al mercado. Visión crítica de la empresa en relación al manejo del personal.</i>

<p><b>“Identificación”</b></p>	<p><b>Alta:</b> <i>total involucramiento de los trabajadores con la empresa y entre sí.</i></p>	<p><b>En crisis:</b> <i>discurso y acción se evidencian disociados a nivel de directorio. Los trabajadores se enfrentan a la dificultad de conciliarlos.</i></p>	<p><b>Baja:</b> <i>se evidencia una notoria baja en el grado de identificación de los trabajadores con la empresa y la tarea.</i></p>
<p><b>“Cooperación”</b></p>	<p><b>Alta entre los trabajadores:</b> <i>“todos eran muy solidarios para ayudarte cuando estabas aprendiendo...”</i> <b>Baja entre los mandos medios.</b></p>	<p><b>Transición: alta en los operadores a pesar del crecimiento en los procesos de individuación.</b> <i>(unificación para presentar una oportunidad de mejora)</i></p>	<p><b>Alta entre los mandos medios.</b> <b>Media entre los trabajadores</b></p>
<p><b>“Conflicto”</b></p>	<p><b>Los CC: mecanismo ambiguo.</b></p>	<p><b>Se evidencian tres focos de conflicto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>la instalación de los procesos de calidad.</i></li> <li>- <i>La inestabilidad respecto a la seguridad en el empleo.</i></li> <li>- <i>Los CC</i></li> </ul>	<p>- <b>No se evidencian focos de conflicto serios</b></p>

Estas dos matrices evidencian la tendencia general de los cambios durante las tres etapas. En cada una de estas etapas, se encuentran diferentes dinámicas internas de relacionamiento y criterios ordenadores que nos hablan de una evolución discontinua y

compleja, y que muestran las “conductas legítimas e ilegítimas” y la “producción de sentido” de las que hablan Huberman y Miles<sup>24</sup> en la introducción.

## **Parte 2: Análisis cronológico**

La idea de aquí en mas es la de un recorrido que tendrá dos partes: *primero*, un análisis cronológico a través de diferentes ejes que ayudarán a comprender la evolución de la unidad empresarial como organización, sirviéndonos de los códigos y dinámicas detectados y *segundo* un análisis temático que busca asociar estas clasificaciones con los conceptos teóricos manejados.

En primer lugar, veremos el eje temporal, para ubicar en el tiempo las diferente etapas de desarrollo que identificamos.

En segundo lugar, veremos el eje de procesos, para identificar las diferentes formas de organización de los procesos de trabajo dentro de la empresa.

En tercer lugar, veremos el eje actoral, para señalar la acción o inacción de los diferentes actores involucrados.

### **El eje temporal: de la innovación a la adaptabilidad**

#### **Primera etapa: un modelo mixto**

La primer etapa de nuestro recorrido (1990-1996) nos ubica en una realidad general de la plaza financiera de nuestro país mas bien prometedora, a los efectos de un crecimiento empresarial. En este momento existían 4 financieras importantes, cuyo desarrollo y crecimiento se había basado en la importancia adjudicada al micro crédito o crédito de consumo, -área además despreciada hasta entonces por las entidades bancarias - y la mayoría de ellas trabajaban de forma tal que abarcaban segmentos de la población acostumbrados a la utilización del crédito, con cierta estabilidad económica y

---

<sup>24</sup> Huberman, Michel y Miles, Matthew, Op.Cit.

posibilidades mas o menos estables de pago, pero no siempre con posibilidades de acceder a líneas de crédito bancarias o a préstamos en efectivo ( tradicionalmente menos accesibles a los grupos mas pobres, por el tipo de garantías que se requerían para operar).

En este marco, surge en el año 1990 la empresa CREDITEL, quien además de operar en plaza ofreciendo líneas de crédito de consumo (líneas de crédito para comprar en comercios y en cuotas) presenta en el mercado un producto innovador: los préstamos en efectivo realizados por teléfono. Este producto altera irreversiblemente el mercado: una financiera que se posiciona fuera de los límites habituales de operación de su perfil, y con un producto que funciona con una performance ideal en cuanto a su marketing, pues genera una necesidad, creando demanda. Esta creación de demanda se da en varios grupos, pero especialmente en aquellos necesitados de dinero en efectivo pero que no pueden acceder a un préstamo bancario, o que no tienen una línea de crédito que les permita operar en efectivo. También es cierto que algunas financieras tenían ya líneas de crédito para préstamos en efectivo, pero solo para titulares de tarjetas de crédito (en adelante "tarjetahabientes") que tuvieran un cierto nivel de ingreso, por lo general de medio a alto, y además se requería un procedimiento especial que implicaba hacer la solicitud personalmente, completando una serie de formularios que serían autorizados aparte de la línea que ya se poseía con la tarjeta, razón por la cual la aparición de este nuevo producto en el mercado atrajo también con el tiempo a tarjetahabientes usuarios de otras financieras, que no querían pasar por el trámite en persona. El trámite telefónico era claramente una innovación de fundamental importancia.

En principio, esta empresa entra entonces al mercado con una política de cooptación de los segmentos sociales con menos recursos, y por lo tanto mas necesitados de dinero en efectivo. La idea central consistía en ofrecer un producto de fácil accesibilidad, y esto por supuesto direccionó en principio el perfil del cliente a aquellos para quienes la accesibilidad condicionaba las posibilidades de obtención, o como ya dijimos, los segmentos mas pobres.

La empresa comenzó apuntando a este perfil de cliente, considerando no solo sus bajos ingresos, sino también la precariedad de los mismos, (estabilidad y "oficialidad" de la vinculación con su patronal) y también su situación general de endeudamiento (vía

Clearing de Informes). Para ello fue necesario una estrategia de aprobación de créditos con criterios muy laxos, que habilitaban a la gran mayoría de las personas a operar con la firma. Esta estrategia ofrecía la ventaja de un nicho de mercado amplio y probablemente en crecimiento, pero por otra parte representaba un alto riesgo respecto al índice de cobrabilidad de los préstamos otorgados. Vale aclarar sin embargo, que este riesgo se ve compensado por las altísimas tasas de interés exigidas. Hablamos de que con una cobrabilidad del 50% de los montos de dinero prestados, la empresa tiene aseguradas sus utilidades, además de cubrir el capital invertido.

En este momento, la racionalidad imperante en el directorio de la empresa y en los puestos gerenciales era básicamente "administrativa", es decir que lo que se hacía era "administrar el juego", que prácticamente se jugaba solo. El producto era eficaz, y la empresa creció en los primeros años de manera descollante para la realidad del mercado uruguayo, abriendo sucursales en todo el interior del país y logrando captar la mayoría del mercado en cuanto a préstamos en efectivo.

Ahora bien, esa situación de liderazgo generaba una solidez económica que propiciaba estabilidad en la empresa. ¿cómo se manejaba esta solidez internamente? Su funcionamiento interno era de un tipo que podemos denominar "mixto", por la combinación de paradigmas de organización entre un cierto *paternalismo al estilo fordista* y una *flexibilidad propia del management empresarial*. Existía en este momento una política expresa del manejo de Recursos Humanos que buscaba la obtención de un alto nivel de compromiso y adhesión de los trabajadores al proyecto empresarial, a través de mecanismos tales como el pago de generosas comisiones para todos los empleados, producto de una bolsa general de comisiones, el pago de los almuerzos y los uniformes, la existencia de un sistema de préstamos especiales para los empleados con diferentes posibilidades de financiación, días libres e incentivos económicos importantes para los trabajadores que aprobaban exámenes universitarios, y el pago de la mitad del costo de cualquier curso que algún trabajador quisiera realizar y tuviera algún tipo de relación con el desarrollo de algún área de la empresa.

Por otra parte, tenemos rasgos de una empresa manejada por lineamientos de "management empresarial", con una gran flexibilización respecto a la duración de la jornada de trabajo (ésta se podía ajustar a ciertos requerimientos de la vida cotidiana del

trabajador-estudiante), una alta rotación en las diferentes tareas que componían los procesos de trabajo y la realización de círculos de calidad como mecanismo de recolección de sugerencias e ideas, discernimiento de mejoras e identificación de conflictos o dificultades.

Esta combinación tan particular de "modelos", -sin duda tan parecida en muchos aspectos al modelo tradicional de la industria japonesa- traía como consecuencia un tipo de organización que presentaba una gran cohesión interna tanto entre los empleados como pares, como entre los empleados y la gerencia como compañeros de proyecto, haciendo funcionar la maquinaria de manera muy eficiente. Llegado este punto entonces, vemos que la lógica de funcionamiento parece buscar y alcanzar el importante logro de esta alta cohesión interna como modo de optimizar el rendimiento y conservar el liderazgo en cierta parte del mercado, que podría tornarse disputado entre varias financieras. Rescatemos en este sentido las palabras de algunos de los trabajadores que formaban parte de la empresa en ese momento:

*"sobre todo al principio era un ambiente muy acogedor, toda gente de mi edad, con un perfil muy parecido a vos, te hacía venir a trabajar con ganas...no adquirí solo un trabajo nuevo, sino también un grupo de amigos nuevo..."*<sup>25</sup>

*"mirá, en Creditel había una gran solidaridad interna, un gran compañerismo cuando yo entré. Producto un poco de la bonanza con la que se habían construido las relaciones, la gente era amiga entre sí. Eso es algo muy fuerte. y todo el mundo tenía como una sensación de distinción con respecto al resto de las casas de crédito, o financieras. Vos veías a los funcionarios de Creditel ir a almorzar a un restaurant que iban en la ciudad vieja y parecían todos mandos medios bancarios en un congreso o algo así... por la presencia, por el tipo de uniforme, por la onda, porque se los veía siempre con espíritu medio festivo, todos muy juntos".*<sup>26</sup>

Vale la pena señalar dos cosas. En primer lugar, se evidencia el grado de satisfacción e identificación con la empresa en la declaración de este actual trabajador. Resulta interesante su comentario en un momento en que está siendo tan seriamente cuestionado

<sup>25</sup> Entrevista a M. G., ex telefonista, actualmente en el área de calidad de la empresa.

<sup>26</sup> Entrevista a M. P., consultor en calidad a cargo del proceso de certificación en calidad

el argumento de la centralidad del trabajo en la vida de los individuos. Él dice que no solo encontró un lugar de trabajo, sino que también encontró amigos en ese lugar de trabajo, y que ello le generaba un nivel de compromiso superior, le "*hacia ir a trabajar con ganas*".

En segundo lugar, parece importante destacar el segundo comentario, esta vez de un consultor en calidad, que trabajó durante cierto tiempo en la empresa. Habla de una diferenciación entre la empresa Creditel y el resto de las financieras. Dice que sus trabajadores mas bien se acercan al perfil bancario, inclusive especifica una jerarquía de cierto nivel. Sin duda el perfil de empleado ha sido buscado ex profeso dentro de la política de RR.HH buscada por el directorio. En este sentido quizás también se tuvo en cuenta una cierta búsqueda de diferenciación con las demás financieras o quizás una aproximación a la imagen del estilo bancario.

Pensamos que este punto no es en absoluto menor. Porque tiene que ver directamente con el lugar que ocupan los empleados en la organización empresarial, en este caso básicamente los telefonistas-autorizantes. Es claro que los telefonistas constituyen el nexo fundamental con el mercado. Su gestión es parte de la innovación. Es a través de ellos que la empresa logra "vender" este nuevo producto, y en la medida que estos se sientan identificados con dicho la empresa y el producto, la "venta" tiene mas probabilidades de hacerse efectiva. Recordemos este punto porque es de vital importancia a la hora de hablar del "riesgo" involucrado, factor fundamental de nuestro análisis.

Bien, de esta forma, podemos concluir en que esta combinación de paradigmas de organización resultaba funcional a la realidad del momento; los empleados de la firma constituían su recurso fundamental y en ellos se invierte sin miramientos, sirviéndose para ello de una batería de mecanismos que no necesariamente responden a un mismo paradigma, pero que apuntan a un objetivo claramente definido.

## Segunda etapa: la crisis

Así llegamos a una segunda etapa de desarrollo en la historia de la empresa, (1997-1998) marcada por un cambio radical en las reglas de juego. Como telón de fondo diremos que desde mediados del año 1996 la realidad nacional en lo concerniente al funcionamiento del mercado financiero estaba siendo seriamente cuestionada desde el parlamento por legisladores varios, encabezados por Jorge Machiñena, diputado nacionalista. El "proyecto Machiñena" cuestionaba las tasas de interés cobradas por la mayoría de las financieras así como la legitimidad de las formas de financiación y el funcionamiento del Clearing de Informes, que distaba mucho de ser eficiente y claro, según el informe del legislador.

Este cuestionamiento, evolucionó socialmente hasta convertirse en denuncias de público conocimiento, con listados de todas las financieras involucradas en un tipo de funcionamiento que -por las tasas de interés que cobraba- resultaba en usura. Estas denuncias fueron tomando forma en una campaña desde varios frentes de prensa, con publicaciones que comparaban las diferentes tasas de interés cobradas y los diversos planes de financiación y comenzaron a constituirse en una fuerte presión, que fue lentamente llevando a una necesidad de cambio en la estrategia de desarrollo de la empresa. Parecía muy claro que en algún momento las reglas de juego iban a cambiar. De esta forma, se estudian nuevas formas de funcionamiento. A comienzos de 1997 el directorio de la empresa decide comenzar un recorrido diferente: la preparación para la obtención de la certificación en Calidad Total otorgada por el LATU.

Esta instancia, que anuncia la instauración de NFOT, supone un viraje importante en la forma de hacer las cosas, en un momento en el que la empresa atraviesa por un cuello de botella, básicamente por un tema de mercado. En este sentido cabe preguntarse ¿cuál es el objetivo de dicha instauración? ¿cuál es la búsqueda? Parece ser que esta certificación no solo brindará a la empresa una legitimación social en un momento en que su nombre está siendo seriamente cuestionado, sino que servirá como aval para una reestructuración interna, que comienza a resultar cada vez mas necesaria. Planteada como requisito para obtener la certificación, puede quizás asegurarse el apoyo de la mayoría de los trabajadores, en un entorno acostumbrado a un importante nivel de

compromiso colectivo. Las cosas sin embargo, no resultaron tal cual se esperó, ni para los trabajadores ni para quienes buscaban obtener su apoyo:

*“mirá, nosotros supimos que se venían cambios a nivel de regulación financiera porque en el diario, y en la tele y en todos lados se hablaba de eso...habían denuncias de todo tipo de que Creditel y otras financieras más eran usureras, y yo que sé...era horrible, porque nosotros en el teléfono éramos los que recibíamos las puteadas, y además la gente llamaba para preguntar si era cierto, y vos no sabías que hacer...entonces se nos avisó que en determinada fecha iban a empezar a regir nuevos criterios de aprobación, con nuevos planes de cuotas y eso...y así fue. Un día empezamos a aprobar con los nuevos criterios”.<sup>27</sup>*

*“mirá... el tema de calidad estuvo asociado con que había que cambiar la imagen... Creditel se iba al bombo, sino... había que buscar algo, y capaz que eso fue una forma de decir “tenemos esto”, “tenemos calidad total”..., para recuperar un poco el deterioro que provocaron las denuncias contra las financieras por usura... y esto empezó un poco antes de que el Banco central cambiara las tasas de interés...”<sup>28</sup>*

Los comentarios que recogí de los trabajadores referidos a esta etapa, evidencian todos un cierto rechazo a los cambios implementados, mas por un tema de la forma en que fueron implementados, que por los cambios mismos. Todos hablan de esta etapa como un momento de gran crisis a nivel interno, básicamente por las denuncias que auguraban un futuro bastante complicado, cuando no incierto. Resulta obvio, que se avecinaba un recorte o una nueva legislación en lo referido a la regulación de las tasas de interés permitidas por el BCU para funcionar en la plaza financiera. Eso generaba muchas dudas acerca de la viabilidad del proyecto a futuro, si recordamos que una de las bases sobre las que se asienta el éxito de Creditel, radica en la “gran accesibilidad” para los grupos de menores ingresos, sostenida por altísimas tasas de interés, necesarias para amortiguar una morosidad de alto riesgo.

---

<sup>27</sup> Entrevista a C. V., ex telefonista de Creditel.

<sup>28</sup> Entrevista a S. R., ex telefonista y actual supervisor

Los trabajadores – casi todos con formación universitaria y un alto grado de involucramiento con la empresa, - comienzan a percibir la incertidumbre que se ha colado entre los boxes telefónicos del centro de autorizaciones como una realidad claramente amenazante de su estabilidad laboral. En este marco, es que el directorio de la empresa comienza a implementar una política diferente.

Podemos decir que el cambio fundamental radicó en el comienzo de una *transición* entre el viejo modelo, que hemos calificado de "*mixto*" (paternalismo fordista y flexibilidad del management) y un nuevo modelo, que podemos denominar como de "*manejo del riesgo*", en el que la prioridad se fija en la obtención de un funcionamiento lo mas eficiente posible, al menor costo. Si bien es cierto que la certificación de calidad lo exige como una de sus premisas fundamentales, esta reducción de costos al nivel de "cero desperdicio", resulta además perfectamente funcional porque pueden contribuir a una mejor adaptación de la empresa a la crisis del momento, en la que aparece un factor que pasará a ser determinante, la incertidumbre:

*"luego ahí con la nueva regulación del Banco central, las tasas hay que bajarlas al piso, y ahí un caos... un caos terrible, toda la reducción, un montón de gente que se va... y que se sigue yendo durante un tiempo mas... y te diría que las cosas demoraron en estabilizarse de nuevo... sin temor a equivocarme, como un año mas... durante un año mas ocurrió que era una incertidumbre brutal, que vos ibas a trabajar y esperabas que llegara fin de mes, no sabías si te iban a echar..., si no te iban a echar ... así se pasó como un año, para que la gente se sintiera de nuevo segura, entre comillas.."<sup>29</sup>*

*"...en realidad fue un poco antes que se empezó con la certificación, y era todo muy demente, porque estábamos re saturados con todo lo que estaba pasando y todavía encima teniendo esas presiones de que tenías que hacer todo de cierta forma y no de otra, tenías que llenar formularios para varias cosas... y la verdad es que yo creo que fue como una "lavada de cara", como que en realidad las cosas andaban re-mal y es como cuando uno barre para debajo de la cama, ¿entendés?, me parece que las cosas no mejoraban, pero te hacían creer... la*

---

<sup>29</sup> Entrevista a S. R.

*atención al público que siempre fue excelente, no había mejorado, mas bien te diría que en algunos casos había empeorado...*<sup>30</sup>

Todas las opiniones recogidas en este sentido, hablan de un progresivo “desencanto” de los trabajadores respecto al proyecto, básicamente por el tratamiento que reciben y el aumento en las probabilidades de perder su fuente de trabajo. En un entorno donde aparentemente siempre se intentó tener en cuenta al trabajador como elemento fundamental de éxito, generando así un alto involucramiento de todos con los objetivos de la empresa, la incertidumbre comienza a alterar los procedimientos, mecanismos y relaciones, porque se constituye en este escenario en un factor muy importante para la toma de decisiones y la planificación de estrategias de desarrollo. Este fue un momento de pérdida de seguridad, de caída de certezas, y en medio de este ambiente se da también un cambio en los roles en lo concerniente a los actores. Debían mostrar una capacidad de adaptación a este nuevo entorno, siendo capaces de evaluar y asimilar la inseguridad.

La idea central entonces pasó a ser la del manejo de esa incertidumbre, y la eficiencia estuvo directamente asociada a la capacidad de adaptación y de aprendizaje de los trabajadores como individuos y de la institución como organización. En cuanto a los individuos, vemos diferentes actitudes, que a continuación detallaremos, pero básicamente estamos en presencia de una atomización. En cuanto a la organización, vemos que una de las formas que esa adaptación adoptó fue sin dudas la de la búsqueda de ahorro, efectuando para ello, una serie de “recortes” en el uso de sus recursos humanos y materiales, en una actitud poco consecuente con la que se había pretendido hasta el momento, en la política de RR.HH. Es claro que la incertidumbre externa puede generar corrosiones en la estabilidad de un proyecto colectivo, y sin duda actúa en este caso, pero también parece ser que la crisis comienza a evidenciar una clara dualidad entre el discurso y la acción en las altas jerarquías, que contribuye a resquebrajar la cohesión interna.

---

<sup>30</sup> Entrevista a V. D., ex autorizante de Creditel.

### Tercera etapa: nueva estabilidad

Hemos avanzado en el tiempo, hasta el año 1999. Esta incertidumbre ha dado paso a un nuevo momento, en el que la supervivencia demanda un nuevo viraje.

En este punto nos encontramos con Creditel tal cual está funcionando hoy por hoy. La empresa ya no es mas una empresa que navega entre dos aguas, implementando sus procesos un poco en función de las necesidades que se van presentando, con una adaptación constante a las demandas nacientes, sino que se ha transformado en una empresa catalogada por muchos de sus empleados y el consultor en calidad a cuyo cargo estuvo la obtención de la certificación, como una empresa “rígida”, donde las dinámicas y los procesos de cambio han dejado paso a una estructura mas bien estática y donde la polifuncionalidad de sus empleados – en otro momento tan buscada y útil – se ha abandonado en busca de una estructura interna de tipo mas bien taylorista, en el reparto de roles y funciones.

La plaza financiera, regida ahora por la nueva reglamentación del Banco Central, se presenta como un mercado de alta competencia. Las otras financieras, mas grandes en tamaño y con mas experiencia en el manejo de clientes de un poder adquisitivo mayor, representan una clara cota al crecimiento de Creditel. Sin embargo, existe un *know how* acumulado por ellos en torno a un nicho de mercado muy específico y nunca antes trabajado por su competencia, que no posee ninguna de estas otras financieras, y he aquí quizás las razones fundamentales de su supervivencia.

Ahora bien, las bases sobre las cuales se edificó el producto ya no existen. Los márgenes de ganancia se han reducido notoriamente, por ello la estrategia ha sido, en vez de buscar ampliar el desarrollo mediante nuevos canales, la de achicar gastos, reducir costos, recortar beneficios, funcionar casi al margen de la necesidad de personal y suspender al menos momentáneamente, cualquier búsqueda de nuevos horizontes.

Para que ello sea posible, los trabajadores deberán cumplir con el requisito básico de “adaptabilidad a la baja”: por un lado los viejos empleados saben que su crecimiento en la empresa es altamente improbable y cumplen con su función sin esperar ningún tipo de mejora y por otro lado los nuevos empleados son reclutados con un perfil claramente diferente al que tradicionalmente se buscaba: para empezar, ya no es necesario que sean

estudiantes universitarios, ni siquiera es fundamental haber terminado la secundaria. Por otro lado, si bien la empresa no puede prometer grandes expectativas de evolución, lo cierto es que los nuevos empleados gozan de la estabilidad de trabajar en una empresa que aunque paga poco, se presenta como estable

Es innegable por un lado el retorno a una cierta forma de certidumbre. Se sabe que la empresa ha logrado sobrevivir. Se ha logrado una cierta estabilidad. Se sabe que se tiene el personal estrictamente necesario. No se puede despedir a nadie, pues ni siquiera se pueden otorgar licencias sin hacer antes una planificación delicada y detallada. Se sabe que los movimientos que pudieran existir deberían ser para crecer únicamente. El punto neurálgico aquí es que este crecimiento no cuenta a priori con ese componente de fe e involucramiento de parte de los trabajadores que se verifica en las etapas anteriores, donde se buscaba el crecimiento como norte común.

Varias de las entrevistas que realizamos a actuales trabajadores de la empresa nos hablan de un deterioro claro en las relaciones laborales hacia dentro de la empresa, así como de una falta de identificación con ella. Sin embargo, también escuchamos comentarios esperanzados de los operadores de base y un supervisor, acerca de algunos cambios que se insinúan sobre la contratación de nuevos mandos medios, lo cual nos estaría hablando de un cierto deseo de cambio latente y compartido. Y con ello de alguna forma se evidencia cierto margen de interés colectivo.

Ahora bien, en lo concerniente a las formas de organización del trabajo, quizás las posibilidades de supervivencia de la organización radican una vez más, en su capacidad de manejar el factor riesgo. Esta vez no hablamos del riesgo propio de la tarea de autorización del crédito, que ya hemos mencionado, se trataría del riesgo de cambiar radicalmente de concepción, virando hacia una concepción real de empresa de servicios, idea que parece no haber hecho carne nunca en los tomadores de decisiones de la empresa. La supervivencia se ha logrado en función de una drástica adaptabilidad a los requerimientos económicos, pero la gestión de los RR.HH, factor clave en los procesos de trabajo del sector servicios, y que fue capaz de generar en cierto momento una cultura de empresa exitosa y de alta cohesión interna, parece haber sido relativamente abandonada. En los primeros años de la empresa, la política de RR.HH pareció

improvisada, respondiendo a diferentes criterios, pero sin embargo diseñada en función de claros objetivos, con lo cual se lograron importantes beneficios.

Sin embargo los cambios en la organización del trabajo, la búsqueda de nuevas formas que desde el principio se planteó como desafío en el entorno de una organización que se pretendía innovadora, no se pudo sostener exitosamente. ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de esta accidentada implantación de NFOT? Creo que radican ambas en una misma fuente. Las relaciones de producción son ante todo relaciones sociales, y están imbuidas de poder. Y por ello mismo, generan y se generan en situaciones de tensión y conflicto, propias de una organización económica y social y de cuyo control dependen las posibilidades de éxito. Parece poco probable que sin tener en cuenta este punto, se pueda evolucionar exitosamente hacia nuevas formas de organización de la producción o implementar cambios duraderos y estables, que logren controlar el conflicto en favor de la productividad y la justicia en las relaciones laborales:

*“y el sector servicios tiene una gran carga de trabajo humano en el cual la hora de la verdad se ve cuando se enfrentan el empleado y el cliente, si la persona que está atendiendo no está preparada, no está motivada, o no tiene las herramientas necesarias para trabajar entonces ese momento va a verse alterado, va a haber una falla ahí...”<sup>31</sup>*

*“en el sector servicios los RR.HH son muy importantes, muchas veces son tu producto, lo que vos vendés como empresa... es algo que se produce en el momento, no es algo que vos podés stockear para vender después, entonces es fundamental el cuidado de las relaciones laborales...”<sup>32</sup>*

Si bien en casi todas las entrevistas realizadas dentro de la empresa, a todo nivel, existe una concordancia respecto a la importancia de los RR.HH en el sector servicios, por un tema de la creación espontánea del producto que se vende, la información que se desprende también de la mayoría de las entrevistas evidencia la existencia de una gran disonancia entre el discurso y la acción en los niveles gerenciales y de dirección

---

<sup>31</sup> Entrevista a M. P., consultor en calidad a cargo de la certificación en calidad para la que se preparó la empresa

<sup>32</sup> Entrevista a R. P., gerente comercial de Creditel

respecto a la importancia asignada al trabajador en los procesos; disonancia que se acentúa notoriamente desde la segunda etapa en adelante.

### 3.1.2 El eje de procesos: marchas y contramarchas

Nuestra intención a partir de aquí será la de hacer foco en los procesos. Observar de qué forma se dan los procesos de trabajo dentro de la empresa analizada, durante los tres períodos ya mencionados, para lo cual nos trazamos el siguiente punteo:

#### **Nº 1: Una racionalidad “equilibrada” o el riesgo bajo control.**

Volvamos entonces al primer momento de la empresa (1990-1996), cuando el contexto social y el mercado resultaban adecuados para el desarrollo del proyecto. La empresa presentaba una conformación y estrategias en un estilo mas paternalista, mas contenedor, con respecto a sus empleados. A nivel de discurso y de acción, existe una política explícita de RR.HH, se buscaba el alto compromiso. Hemos definido ya este momento como el de un modelo “mixto”.

¿Qué sucedía entonces con los procesos de trabajo? Comenzaremos por definir nuestro escenario de análisis. La empresa consta básicamente de cuatro departamentos. Administración, (personal contable y administrativo) Jurídica, (personal de asesoramiento legal en asuntos financieros, con atención a deudores morosos, refinanciación de deudas y firma de convenios), Autorizaciones (personal telefónico para recepción de llamadas y autorización de líneas de crédito) y Atención al público (cajeros y recibidores de documentación en los locales donde se entregaba el dinero). Todas las áreas son en un principio imprescindibles para el funcionamiento de la empresa, pero existe un centro neurálgico, que además de emplear por sí solo a casi el 50 % del personal en el momento de mayor crecimiento, funciona como el corazón de la empresa, pues es allí donde se percibe mas claramente el pulso vital del proyecto.

Este lugar es el CENTRO DE AUTORIZACIONES, (en adelante CA) que hemos elegido como universo de análisis, partiendo del supuesto de que todos los procesos de trabajo así como las interacciones entre los trabajadores que consideramos unidades de análisis se cruzan en algún momento, en el CA. Se trata del lugar desde el cual todos los telefonistas-autorizantes atienden las llamadas del público y autorizan o rechazan los préstamos. Tanto el momento de expansión como el de retracción de la empresa, fueron percibidos antes y con mayor claridad en este departamento, porque es desde allí que se efectúa la venta del producto, así como también es allí donde se comienzan a implementar siempre todos los cambios. Por último, físicamente, este lugar tuvo una evolución que simboliza claramente los cambios que se fueron dando en los procesos.

En un primer momento, durante los tres primeros años de la empresa, esta se encontraba instalada en una vieja casona de la calle 25 de mayo esquina Colón, y el CA funcionaba en el segundo piso de la misma, en dos habitaciones contiguas, comunicadas por una ancha puerta, donde cada una de las habitaciones albergaba 6 boxes de autorización. Los boxes de autorización son compartimientos pequeños, con una mesa y silla de computación, con dos paredes de vidrio a los costados para que el telefonista que está hablando en un box no escuche ni moleste al de al lado, durante su trabajo. Sobre la mesa está la computadora y el teléfono, que consta de un micrófono de "manos libres", para que el telefonista pueda consultar la máquina y escribir mientras habla, sin mayores problemas.

En un box que estaba a un costado de la puerta de división entre ambas habitaciones, estaba siempre la supervisora del turno, quien se encargaba de autorizar definitivamente los préstamos que – una vez solicitados telefónicamente- quedaban "a estudio" para que ellas los autorizaran. En todos los casos, se trataba de trabajadoras mujeres.

En este momento de la empresa, con 12 boxes habilitados a la vez, alcanzaba para atender la demanda de llamadas entrantes. Vale aclarar que por otra parte, solamente seis de esos doce boxes (una de las habitaciones) estaban destinados a atender llamadas de solicitud de efectivo, pues los otros seis atendían llamadas de comercios que solicitaban aprobación de créditos de consumo. (líneas de crédito para comprar en cuotas en los comercios). Se trataba de funciones claramente diferenciadas. Por lo general, la mayoría de las telefonistas de mayor antigüedad atendían los teléfonos de

autorización a comercios, mientras que algunas de ellas y las mas nuevas, que comienzan en este momento a entrar a la empresa, atendían las solicitudes de préstamos en efectivo. Solamente en momentos de “pico” de llamadas (cuando la central telefónica estaba con muchas llamadas en espera), y previa decisión de la supervisora, se cambiaban de lugar quienes estaban destinadas a atender llamadas de comercios, para colaborar en la atención de solicitudes de efectivo.

Esta forma de división de tareas, responde a una predeterminación de hacer del nuevo producto que se comienza a ofrecer, un producto con diferente perfil, hasta en los trabajadores involucrados. Las personas que comienzan a ser contratadas para la gestión de Creditel efectivo y que se suman a las pocas que ya estaban desarrollando esa gestión, deben reunir una serie de características en cuanto a su calificación, educación formal, y personalidad que revisten una pretensión de mayor nivel que las antiguas.

El personal en esta etapa de la empresa, es contratado al principio básicamente por conocidos, amigos o parientes de trabajadores ya existentes en la empresa, y no está estipulado que al entrar a trabajar deban recibir ningún tipo de instrucción o capacitación previa. Existen diferentes perfiles de supervisión, que tratan al nuevo personal de diferente manera. En las entrevistas se habla de dos casos bien diferenciados en este sentido:

*“...ese mismo día que fui para la entrevista me quedé trabajando, tuve la entrevista con A.P, y me dijo bueno, vení que te voy a mostrar donde es que vas a trabajar...y entonces me presentó a las otras chicas, y tá, la supervisora que había ahí me explicó muy por arriba todo y tá, me dijo sentate, tomá esta vincha<sup>33</sup> y llamó a tu casa, avisá que vas a llegar tarde, y chau. Así arranqué, no sabía ni lo que tenía que decir. Si no fuera por una compañera que estaba sentada al lado mío, que fue la única que me dio pelota, yo no habría podido atender el teléfono.”<sup>34</sup>*

*“...Luego de que me confirmaron que había pasado la entrevista tuvimos junto con una serie de compañeros que entraron conmigo un curso de capacitación que fue mas o menos una semana, que fue con una de las supervisoras, - Solange- , donde recibimos información acerca de que era el producto CREDITEL, en que consistía nuestra tarea*

<sup>33</sup> La “vincha” es el auricular “manos libres” con el que se atendía el teléfono.

<sup>34</sup> Entrevista a K. R., ex autorizante y posterior supervisora. Hoy desempleada.

*como autorizantes, como era la operativa de la empresa, etc.(...) entonces teóricamente, teníamos un manualcito con indicaciones y la supervisora te ayudaba bastante.”<sup>35</sup>*

En el comienzo entonces, los autorizantes aprenden haciendo, unos con mayor dificultad que los otros y no existe una capacitación antes de comenzar a atender el teléfono. Al comenzar a ingresar personal de otro perfil destinado a la sección de préstamos en efectivo –área que crece hasta convertirse en la mas importante y casi desplazar el otro tipo de crédito- se comienza también a dictar cursos de capacitación para hacer mas seguro el aprendizaje.

Por supuesto, esta división de tareas que implica un perfil diferencial de trabajadores, genera consecuencias en el relacionamiento humano, básicamente por el componente de status diferente, que poseían las diferentes telefonistas. Pero no solo por esto, sino también por la diferente calificación que a nivel general, éstas presentaban.

En cuanto a los procesos, en esta primer etapa la actividad se organiza de la siguiente manera: luego de recibida la llamada telefónica con la solicitud del préstamo, la telefonista deja esta solicitud “a estudio” durante unas horas. La autorización definitiva del crédito es responsabilidad de la Supervisora, que es quien revisa la solicitud previamente recogida por la telefonista, recurriendo a ella en caso de que algún dato sea dudoso, o rechazando el préstamo si la información presentada es desfavorable. Las solicitudes realizadas quedan grabadas en el sistema con el nombre del telefonista, de manera de poder identificar claramente quien tomó los datos, sin embargo el factor riesgo es, en todos los casos, asumido por la supervisora. Y el comunicado formal de aceptación o rechazo, debe ser realizado al cliente por el telefonista originariamente receptor de la llamada.

Este procedimiento resultaba además de lento, inadecuado por otros motivos, pues compartimentaba el proceso global de autorización de un crédito, y como se desprende de las entrevistas, impedía un involucramiento mayor del telefonista con su tarea. Así es que el cambio hacia un nuevo perfil de telefonista, puede entenderse en parte como forma de integrar las facetas de recepción y autorización de la solicitud en una misma instancia, lo cual, en los dos casos de telefonistas de la “vieja guardia” entrevistados, es

---

<sup>35</sup> Entrevista a C. V., ex autorizante.

un cambio bien recibido, sin duda porque en tanto trabajadores de alta calificación (todos estudiantes universitarios) se inclinaban por tareas menos monótonas, mas variadas:

*"Para mí fue bárbaro. Porque primero que nada, uno era responsable de su crédito. Cuando yo entré nosotros no aprobábamos los créditos, los teníamos que dejar siempre a estudio. Los aprobaban las supervisoras o los gerentes. Entonces, pasar a aprobar los créditos nosotros mismos era algo fantástico, eso te enseñaba acerca de qué datos era relevante pedir mas en detalle, si vos no sos quien aprueba, de repente podés omitir detalles que son importantes...pero además te da una visión mucho mas general, incluso también para el tema de la morosidad, si vos a esa misma persona que le diste un crédito después la vas a tener que llamar por moroso, tenés una visión mas general. Vos con el tiempo ya entrás a darte cuenta que cliente probablemente va a ser un moroso, o no...y además bueno, uno es mas importante como trabajador, es mas valioso, no es lo mismo atender un teléfono, que autorizar un crédito. Y además sabés mas, y podés ocupar el lugar de otro, a mí me gusta mucho mas, abarcar mas...aparte tampoco eran tareas tan distintas unas de otras, en todo caso eran complementarias..."<sup>36</sup>*

*"como que me fui compenetrando con la tarea, me fue gustando... además vos como que te sentías importante, la persona estaba necesitando el crédito, no eras vos que llamabas, y el gran logro fue pasar a autorizar nosotras mismas, sin supervisores de promedio, yo me acuerdo que me encantó que fuéramos nosotras las encargadas de autorizar nuestros créditos, cada vez ibas subiendo mas el monto de lo que te dejaban autorizar, y la verdad que cuando vos hacés una autorización vos sos la responsable, a mí me gusta mas la idea de tener la facultad de decisión, porque sino sos mas como una máquina, no está bueno, te aburrís mas. Y siempre estuve muy segura de lo que hacía, repasaba los requisitos, estudiaba los casos..."<sup>37</sup>*

Este **primer cambio fundamental** en los procesos, se acelera con la mudanza del CA a un nuevo local, pegado a la vieja casona donde funcionaba antes, y donde continúan funcionando hasta hoy, los demás departamentos de la empresa. Este nuevo local,

<sup>36</sup> Entrevista a V. D., ex telefonista de Creditel

<sup>37</sup> Entrevista a K. R., ex telefonista de Creditel.

mucho mas grande que las dos habitaciones donde antes había estado funcionando, queda a nivel de planta baja, y ocupa toda una esquina vidriada, con cristales que impiden la visión de afuera hacia adentro, en 25 de mayo y Colón. El entorno de trabajo es mucho mas amable, ya que las viejas habitaciones eran oscuras, sin ventanas a la calle y –detalle no menor- estaban pegadas a la oficina de los directores de la empresa. Este nuevo local permite al CA crecer aceleradamente y está estructurado con cuarenta boxes, dispuestos en cuatro filas de diez boxes cada una, donde hay cinco pegados de frente con otros cinco, como en un efecto espejo, o sea que las telefonistas quedaban trabajando de frente con otras.

Se da entonces el ingreso masivo de nuevo personal, con las características ya descritas de alta calificación. El centro de autorizaciones se convierte en el área mas grande de la empresa, y el personal de supervisión continúa siendo el mismo para atender ahora a casi cuarenta telefonistas en el turno de mayor carga de trabajo. Si bien es cierto que ahora los telefonistas son en realidad autorizantes, y eso los convierte en los responsables del crédito que están recepcionando, con lo cual el personal de supervisión se vería aliviado, también parece claro que con un crecimiento tan vertiginoso y la convivencia de diferentes perfiles de trabajadores, es previsible el surgimiento de nuevas problemáticas o necesidades a nivel de relacionamiento interno y de funcionamiento general, con lo cual parecería razonable pensar en un salto cualitativo en el desarrollo del rol de supervisión. Sin embargo, veremos mas adelante, que esto no sucede así y se verifican determinadas consecuencias en ese sentido.

Con la mudanza de local, el CA funciona al tope de su capacidad. Los autorizantes resultan excelentes gestores casi en su totalidad y las situaciones de conflicto no exceden por lo general las tensiones esperables en un lugar donde deben convivir tantas personas trabajando. El personal de supervisión, cumple con su función de contralor de las tareas cotidianas, pero esta función parece por momentos innecesaria, pues el tipo de respuesta a nivel de los trabajadores es de alto rendimiento y bajísimo nivel de conflicto.

Cuando hablamos de alto rendimiento, nos referimos a que casi no se registran casos de mala autorización, o sea aprobaciones o rechazos erróneamente realizados. Los autorizantes resultan además, bastante independientes a la hora de tomar decisiones que

involucran un riesgo mayor del habitual, utilizando el recurso de consultar a sus compañeros de al lado, o tomándose unos minutos para evaluar la información. Únicamente en casos realmente excepcionales, los autorizantes deciden consultar a la supervisora de turno para asegurarse de la decisión a tomar. Esta forma de trabajo, contribuía a generar una velocidad importante en la aprobación de los créditos solicitados, elevando la productividad, así como favoreciendo también el aprendizaje de los autorizantes que iban ingresando en última instancia, e incentivando la autogestión. Parece pues, que la idea de tomar personal con un perfil de calificación mas alto, resulta acertada para la implementación de los cambios y la descompartimentación de los procesos.

En cuanto a la tarea propiamente dicha, el procedimiento era el siguiente: el autorizante recibía el llamado y debía atenderlo presentándose con su nombre de pila. En algunas oportunidades la llamada solo era con intención de obtener información acerca de los montos posibles, los requisitos para su solicitud o los planes de financiación. En otras oportunidades, era para hacer la solicitud. Cuando este era el caso, el autorizante recepcionaba la solicitud, completaba la pantalla de la computadora con todos los datos personales del cliente, y mientras hablaba con él, hacía una consulta de la C.I. del mismo al clearing de informes, -vía modem - para verificar que este podía operar a crédito. Esta consulta quedaba registrada en la computadora con la fecha de realizada, de manera de no volver a llamar al clearing hasta pasados 90 días de realizada la última fecha de consulta, pues cada llamada tiene un costo importante para la empresa.

Los resultados de la llamada al clearing, podían ser de varios tipos, y su evaluación implicaba un riesgo diferente en cada caso:

- *Sin antecedentes*: persona que nunca operó a crédito.
- *Pocas solicitudes*: persona con pocas operaciones a crédito registradas.
- *Muchas solicitudes*: persona que muchas operaciones a crédito registradas
- *Pocas solicitudes con 1 atraso*: persona que operó pocas veces a crédito, y además se atrasó mucho en el pago en una oportunidad, quedándole un antecedente de morosidad.
- *Pocas solicitudes con mas de 1 atraso*: lo mismo pero con varios antecedentes de morosidad.

- *Muchas solicitudes con 1 atraso*: persona que opera mucho a crédito y solo tiene un atraso registrado por morosidad.
- *Muchas solicitudes con varios atrasos*: varias operaciones y varios atrasos

La evaluación de este cuadro, debía hacerse en unos minutos y en conjunto con el resto de la información que se poseía, respecto a los ingresos del cliente y el monto solicitado. Debía tenerse en cuenta las solicitudes y los atrasos, tratando de establecer una especie de índice de riesgo, que determinara las posibilidades reales de pago de parte del cliente, ayudándose de los datos de ingreso que este poseía. No siempre era sencillo, y en algunos casos el autorizante debía hacer una contraoferta respecto al monto a autorizar o a las posibilidades de financiación. Los autorizantes, a pesar del riesgo que involucraba la tarea, o quizás justamente por él, se sentían muy a gusto con su trabajo, (solamente hubo un caso entre los 16 entrevistas realizadas, que manifestó claramente su desagrado por el tipo de trabajo que implicaba la autorización):

*“...pero al principio se nos dio muchísima libertad para aprobar y eso fue lo que hizo que tuviéramos tan buen criterio, porque no se puede aprobar sin evaluar montones de cosas, y nosotros aprendimos a evaluar ese montón de cosas. A veces vos mirás un clearing y te das cuenta enseguida, pero tampoco se trataba de llamar al clearing a cada rato, entonces vos a veces tenías que valerte de información que tenía cierta antigüedad y evaluar, habían casos mas complejos que otros...pero a mí me parecía un desafío...”<sup>38</sup>*

*“...te diré que era mas intuitivo...los criterios de aprobación de la empresa eran claros, y habían límites de ingreso, o “clearings muy riesgosos” que fijaban la base...y de ahí no te podías bajar, digamos...salvo una excepción hecha por un supervisor, pero vos tenías un margen de negociación importante, podías ofrecerle a un cliente de nivel “medio” un préstamo de hasta 4 o 5 veces su ingreso mensual, y eso dependía de vos, lo que hacía la tarea mas interesante...”<sup>39</sup>*

---

<sup>38</sup> Entrevista a V. D.

<sup>39</sup> Entrevista a C. V.

Una vez que el crédito es autorizado, el cliente debe pasar por el local de atención al público a retirar el dinero, mostrando los comprobantes que declaró tener por teléfono, tales como C.I., recibo de sueldo y comprobante de domicilio. Esto debía ser aclarado siempre por teléfono, para impedir posibles confusiones acerca de las condiciones de entrega del dinero. Los recibos de sueldo, -por ejemplo- eran un capítulo particular, pues el telefonista debía estar seguro de que tipo de recibo era, para lo cual solicitaba al cliente una serie de datos que evidenciaban si se trataba de un recibo oficial de sueldo, o de un comprobante de ingreso, documento muy común entre el cliente medio de Creditel efectivo en esta etapa.

Los telefonistas estaban habilitados para autorizar préstamos de hasta \$ 30.000, de acuerdo a los criterios de evaluación previamente fijados por la gerencia y a la evaluación global del riesgo que cada caso particular involucraba. Cada caso, entonces, era estudiado con cierto detenimiento, (no mas de 10 minutos, en los cuales el cliente quedaba "en línea") y el telefonista tenía en última instancia, el poder de decidir a favor o en contra de la autorización, así como de solicitar ayuda para la instancia de decisión. Una vez autorizado el préstamo, el telefonista comunicaba al cliente la decisión, y en caso de ser positiva, éste podía pasar, - con la documentación solicitada, como ya dijimos - por cualquiera de los locales a retirar el dinero.

Ahora bien, cuando el CA se trasladó a este nuevo local, además de habilitar a los *telefonistas a convertirse en autorizantes*, se realizó también **un segundo e importante cambio** en los procesos de trabajo. Los autorizantes pasaron a realizar trabajos del departamento de jurídica, que fue formalmente desmantelado. Con la realización de llamadas a clientes atrasados en sus pagos, los autorizantes pasaron a convertirse también *en gestores de deuda*. La idea era recordar al cliente el atraso, informar acerca de las tasas de interés e informar el monto de la deuda si esta no era mayor a 90 días de atraso, - momento en el que la deuda pasa a figurar como mora en el banco de datos del clearing de informes, razón por la cual el no se podía dar el monto por teléfono- y explicar al cliente los tiempos que este tiene para pasar por los locales a negociar una posible refinanciación de su deuda.

Este cambio fue muy significativo pues alteraba aspectos fundamentales de la tarea del autorizante. Ahora él ya no era solamente quien atendía una solicitud y autorizaba un

préstamo, sino que también era el cobrador de la deuda generada, con lo cual se buscó acentuar los aspectos relacionados con la evaluación del riesgo de morosidad a la hora de autorizar. Esto por supuesto creaba una nueva instancia que implicaba un know how diferente. La tarea se diversificó entonces, sin que hubiese habido una instancia de capacitación formal para esta nueva gestión. El supuesto que a mi entender existe detrás de esta actitud es sin duda el de entender como innecesario el entrenamiento. Y esto, en un contexto empresarial como el que describimos, donde la capacitación se presenta como un valor importante<sup>40</sup>, solo puede explicarse por una evaluación de los RR.HH disponibles, como de alta adaptabilidad y sobrecapacitación para la tarea. Como veremos la dirección de la empresa acertó una vez mas. El índice de cobrabilidad de deudas subió, entre un 20 y un 25%, según datos de la gerencia, en el momento en que los gestores pasaron a ser los telefonistas.

En cuanto a los procesos propiamente dichos, se implementaron de la siguiente forma: cada telefonista-autorizante recibía al comienzo de la semana un listado de clientes atrasados para llamar, y debía administrarse como mejor le pareciera para -al cabo de la semana-, haber realizado todas las llamadas. Esta tarea involucraba cierta complejidad, pues los datos de contacto tomados en la solicitud no siempre eran fidedignos, y los clientes además presentaban una alta movilidad. Muchos se habían mudado o ya no estaban en los trabajos de los que se tenía información, y muchas veces el telefonista debía investigar bastante antes de encontrar a la persona (vecinos, guía telefónica, etc.)

Una vez que el cliente era localizado, comenzaba otra gestión. La idea era obtener de él una fecha de pago, o al menos una fecha de visita al local de atención al público, para la negociación de la deuda, explicándole que así se evitaba multas mayores. Esa fecha se tomaba como referencia para posteriores llamadas y el gestor tenía cierta libertad para optimizar su capacidad de negociación. Si bien la fecha de los 90 días como plazo previo al ingreso de la deuda al clearing de informes debía ser en principio inamovible, existían casos particulares en los que se podía contemplar una demora puntual si -por ejemplo, - se lograba que el cliente pasara por el local personalmente.

---

<sup>40</sup> Recordemos que todos los autorizantes, hacia la segunda etapa recibían al entrar en la empresa, un breve curso de una semana de duración, en el que una supervisora o gerente los instruía acerca de formas y criterios de autorización y rechazo, antes de que comenzaran a atender "oficialmente" el teléfono.

Como vemos, estos procesos de trabajo justifican ampliamente la contratación de personal calificado, porque el canal fundamental de funcionamiento sigue siendo telefónico, y resultaba imprescindible lograr una comunicación fluida entre el cliente y el autorizante, de manera de lograr una venta efectiva y segura, así como amable, pero también de disminuir la morosidad lo mas posible, a través de la gestión de deudores. Si un crédito se autorizaba mal telefónicamente resultaba sumamente engorroso negarlo personalmente, ya que generaba una serie de molestias y disconformidades en el local, tanto para la empresa, como para el cliente, que ya había ido hasta allí. El slogan publicitario hablaba de rapidez y aprobación telefónica, y era una prerrogativa que debía ser respetada. Por otra parte, si el mismo telefonista que había autorizado el préstamo realizaba tiempo después la llamada de jurídica, la atención personalizada era indiscutible y brindaba al cliente la sensación de que alguien estaba al tanto de su caso en particular, lo cual se pensó como estrategia de optimizar la cobrabilidad. Y resultó efectiva.

Este mecanismo de trabajo, básicamente telefónico, resultaba sumamente ágil, y constituyó una de las características de la empresa que solidificó su presencia en el mercado, estableciendo una diferencia importante con las otras financieras. Estudios de mercado realizados durante ese período a cargo de una empresa contratada, arrojaron datos que posicionaban a Creditel como el préstamo telefónico mas fácil de conseguir. Los telefonistas fueron informados de estos resultados en los Círculos de calidad, como parte de la política de la empresa de lograr un involucramiento importante de sus trabajadores con el proyecto.

**Como primera conclusión hasta ahora respecto a los procesos de trabajo,** identificamos el tema del control del riesgo como motor generador de los cambios y la búsqueda de polivalencia como vía de implementar ese control. El riesgo está presente en todo momento en los procesos, y su evaluación y manejo resulta una gestión de clara responsabilidad individual, puesto que la naturaleza misma de las relaciones en cuestión (telefónicamente, entre telefonista y potencial cliente) se basan en una evaluación de situación que debe considerar este factor como fundamental en la instancia de decisión, tanto para autorizar o rechazar un préstamo como para hacer una gestión de deuda.

---

La dirección de la empresa, parece tener claro hasta ahora que la mejor forma de reducir el riesgo es concentrando las tareas de diferentes instancias del trabajo en un mismo operador. Esto posibilita al operador el control del resultado de su propio trabajo y una visión global del mismo, contribuyendo a reducir así las fuentes de error; pero además califica al operador, en tanto trabajador polivalente, no fácilmente reemplazable. Resulta una idea interesante en la que además descansa siempre la implementación de las NFOT. Los trabajadores sin embargo, recibieron este cambio de diferentes maneras. El por qué, a mi manera de ver está asociado a la forma en que se implementó. (Si bien se evaluaban como positiva la idea de tener el control de todo el proceso de desarrollo de un crédito, también entendían que el momento en que se les hacía cargo de él, los posicionaba en un lugar de gran recarga). Como dijimos al principio del capítulo, la adopción de NFOT muchas veces resulta un modo de intentar un “manotón de ahogado” en momentos de dificultades. Y si bien esto no parece evidente aún, pues Creditel se encuentra en su momento de apogeo, ya se encuentran algunos rasgos de fragilidad que pueden determinar el comienzo de un quiebre en la solidez del proyecto.

Para analizar este punto, repasemos un poco la cultura de empresa en la que nos estamos moviendo. Los clientes que realizaban un llamado a los locales, debían ser atendidos de manera personalizada y con un diálogo que buscara siempre la amabilidad. Existían instrucciones claras con respecto a este punto, para lo cual, desde el comienzo de la etapa en el nuevo local, se comenzaron a dictar breves cursos de capacitación en aspectos relacionados con la Programación Neurolingüística<sup>41</sup>, a cargo de un docente de filosofía egresado del IPA, especializado en el tema. Estos cursos de una semana de duración, constituyen una prueba más del interés de la directiva en generar una determinada actitud, y una cultura de empresa, como mecanismo de cohesión y maximización del compromiso.

La política de la empresa claramente era la de propiciar a la cohesión interna, y buscar un alto involucramiento de los trabajadores con el crecimiento del proyecto empresarial. Para ello, resultaba de fundamental importancia el logro de un clima de trabajo amable,

---

<sup>41</sup> La PNL (programación neuro lingüística) es el análisis y control de la gestualidad individual asociada al estado emocional y la percepción del entorno que cada persona tiene en un caso particular. Pretende

de mutuo apoyo, y de amplia confianza mutua. El discurso identificaba al cliente interno y externo. El cliente interno eran todos los trabajadores, que debían atenderse entre sí con la misma deferencia con la que atendían al cliente externo. La organización interna descansa en su conjunto sobre supuestos de adaptabilidad y contemplación. Resulta común el trabajo en equipo a la hora de autorizar determinados créditos, a pesar de que la aprobación o rechazo final quedará realizada a nombre de quien está operando en la máquina, por un mecanismo de control previamente fijado en el sistema. Lo importante era que el crédito saliera, con una rapidez y una confiabilidad en su cobrabilidad que fueran aceptables.

También resulta normal en esta etapa, que si alguien necesita un día libre por algún motivo, realice un cambio de horario con otro compañero, o directamente pida ser cubierto por éste, de manera tal que ambos salgan satisfechos. La tarjeta magnética de entrada registrará mas carga horaria para uno que para otro, y los salarios se verán afectados de acuerdo a ello.

Por último, también es común que los telefonistas se cambien de lugar físicamente en el centro de autorizaciones, inclusive desde una línea de atención telefónica solamente de efectivo a una de atención de crédito de consumo, o viceversa, de acuerdo al flujo de llamadas. El trabajo de supervisión, a cargo de una supervisora en cada turno, podía parecer por momentos, una instancia meramente formal. Quizás mas importante para los clientes que solicitaban a veces “hablar con un superior” que para los propios telefonistas, quienes rara vez necesitaban de él.

Como ya fue señalado, parecía existir en este primer momento, una consciencia clara de parte del directorio acerca de la importancia de los RR.HH en un proyecto dentro del área servicios y en vías de crecimiento. El reclutamiento de trabajadores que fueran estudiantes universitarios, con la consiguiente utilización de incentivos económicos para los empleados que aprobaban sus exámenes, la posibilidad de solicitar días libres por estudio, e inclusive permitir que entre dos empleados se intercambiaran sus turnos de trabajo si a ellos les resultaba beneficioso, fueron sin duda formas de buscar el involucramiento e identificación con el trabajo, que resultaban eficaces. Hemos recogido opiniones muy claras en ese sentido:

---

establecer reglas respecto a las formas de relacionamiento del individuo con el entorno, que potencien sus posibilidades de lograr el éxito en la comunicación individual y colectiva.

*“Cuando yo entré me pareció sensacional, era un lugar en el que se te ayudaba a estudiar, había un ambiente bárbaro, mucha gente joven, se te premiaba por estudiar, donde se veía que podías crecer, yo estudiaba algo que nada que ver con la empresa, pero me daban ganas de tratar de meter de alguna forma lo que yo estaba estudiando ahí, en ese lugar...”<sup>42</sup>*

*“Ellos ponían mucho empeño en esa política, ellos sabían el nombre de todos nosotros, sabían en algunos casos lo que estudiábamos, nos preguntaban, a veces “bajaban” al centro de autorizaciones y nos preguntaban como andábamos, como veíamos “la cosa”, etc. Te hacían sentir partícipe, que tú dentro de la empresa eras importante. Y además sabían de vos, estaban al tanto de que habías aprobado un examen, por ej. Te incentivaban para que estudiaras pagándote u\$s 50 por cada examen universitario aprobado, además al principio la empresa pagaba el 50% del costo de cualquier curso o carrera que vos eligieras hacer si tenía algún tipo de relación con los intereses de la empresa, yo por ejemplo hice todo un año de la carrera en el que ellos me pagaban todos los meses la mitad de la mensualidad ...y eso era un premio, un aliciente para que siguieras para adelante, ellos querían gente formada, pero además estabas con ellos... el resultado era que te sentías muy valorado y muy cómodo”.<sup>43</sup>*

Ahora bien, este espíritu que se intentó construir ex profeso desde el primer momento y que parece claro en la forma de manejar los RR.HH, no concuerda sin embargo con algunos puntos de conflicto que se empiezan a evidenciar en el discurso de los operadores cuando se les pidió que analizaran esta etapa de expansión y las formas en que el discurso acompaña la acción, a la hora de implementar cambios en los procesos, como por ejemplo la gestión de deudores.

En este sentido se identificó claramente un cierto conflicto en un evento considerado de gran importancia para la cultura de empresa que he mencionado. Me refiero a los Círculos de Calidad, en los que participaban los telefonistas, y los cuales fueron creados básicamente con la idea de "mutua cooperación". Estos círculos, según se explicaba en

---

<sup>42</sup> Entrevista a S. R..

<sup>43</sup> Entrevista a C. V..

cada oportunidad que algún trabajador ingresaba como integrante nuevo, se realizaban una vez al mes y pretendían recoger inquietudes, sugerencias y demandas de los trabajadores como forma de crecer como empresa en un proceso de mejora continua. A pesar de que no pude entrevistar a los directores de la empresa para recoger de ellos una definición clara acerca de la política buscada, (pues ellos siempre manifestaron problemas de agenda), conozco el discurso de la dirección de primera mano pues como dije al principio de la investigación, tuve la oportunidad de ser una telefonista autorizante y gestora durante casi dos años en Creditel. Pero por supuesto, también he recogido opiniones en las entrevistas, donde en todos los casos que se habla de los círculos, se vierte mas o menos la misma opinión. La Dirección consideraba que como los telefonistas eran quienes realmente estaban dentro del proceso de trabajo a diario, y quienes estaban al teléfono, eran los mejores observadores y críticos del proceso de trabajo, y por lo tanto podían colaborar en buscar la mejor dirección para implementar los cambios. Estábamos todos de acuerdo en ese sentido.

Ahora bien, la mayoría de las opiniones recogidas durante las entrevistas, a mas de un nivel, visualizan los círculos de calidad como mecanismos un tanto ambiguos, de poco eficientes a directamente nocivos para los trabajadores. El espíritu con el que esta herramienta fue creada, no parece evidenciarse en estas opiniones:

*“y los círculos al principio se hicieron, después se dejaron de hacer. Con Franco se empezaron a hacer, y estaba bueno ...pero después se empezaron a hacer super sistemáticos, una vez por semana y vos no tenías cosas para decir cada tan pocos días. Eso se saturó un poco. Perdió naturalidad, porque se empezó a hacer en una sala con sillas dispuestas en orden , con café, con un orden del día, con comunicados de información y perdió naturalidad. No te inspiraba a hablar, a largarte. Eran muy dirigidos. La gente ya no iba con ganas, iba porque era parte del trabajo...”<sup>44</sup>*

*“los círculos de calidad estaban dirigidos.... y era un tema complicado, porque por un lado tenías que participar un poco, hacerte notar un poco para que no pasaras por un inútil al que podían echar en cualquier momento, pero por otro lado no podías hablar plenamente, libremente de las cosas...y bueno, tu creatividad está limitada por eso,*

---

<sup>44</sup> Entrevista a V. D.

*pero además en mi caso estaba limitada por que no me interesaba darle a la empresa mis buenas o malas ideas en ese contexto... ”<sup>45</sup>*

Acá se visualiza un punto que se reitera a lo largo de todo el trabajo, y que tiene que ver con el desarrollo de los procesos de interacción, en el plano de las relaciones laborales. Tiene que ver con las formas utilizadas para implementar los cambios, con el camino adoptado para hacer funcionar estas Nuevas Formas de Organización del Trabajo, que tan claramente pueden resultar un aliado, como un enemigo de la productividad. Por un lado se invierte concienzudamente en los trabajadores, como medio de motivar al involucramiento. Se confía en los criterios individuales, y en la capacidad del trabajador. Importa su inteligencia y su adaptabilidad y se implementan cambios que tienden siempre a la polifuncionalidad y a la optimización del rendimiento. En los procesos, el cambio funciona. Sin embargo algo parece fallar en los CC. Parece ser que aquel mecanismo creado para lograr un mayor acercamiento de los trabajadores a la idea de empresa que se pretende, así como un mayor rendimiento colectivo, no está funcionando como debiera. Encontramos falta de fe, poca iniciativa, baja creatividad, y una sensación de inseguridad que no se corresponde con la imagen de empresa que el directorio pretende dar a sus empleados. ¿qué sucede, entonces?

Un mecanismo que pretende favorecer la cohesión y la identificación, otorgando al trabajador la facultad de poder opinar y participar en el proceso de cambio y mejora, es percibido por este como una especie de trampa cuando está intermediado por personal de supervisión o gerencia. (el mismo personal de supervisión que hasta ahora aparece mencionado en las entrevistas como casi de nula influencia). La herramienta aparece teñida de cierta influencia que distorsiona la comunicación y el entendimiento. Cabe pensar que esto no debiera ser así si los canales de diálogo entre los diferentes actores estuvieran tan aceitados como claramente lo desea la política de la dirección:

*“ Los CPC (Círculos de Participación y calidad) son un programa a través del cual, grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo ”). Se trata, por tanto de*

---

<sup>45</sup> Entrevista a A. P., ex empleado de Creditel.

*devolverle al trabajador su calidad de "ser pensante" como dijera Kaoru Ishikawa, uno de los pioneros del método en Japón.*" <sup>46</sup>

El espíritu de los círculos de calidad en teoría responde a la intención de generar involucramiento y servir de motor al crecimiento, sin embargo terminaron siendo percibidos como mecanismos de manifestación de poder para los mandos medios, así como en instancias de control, para los trabajadores.

Por supuesto parece claro que los procesos de trabajo entendidos como interacción de diferentes unidades de producción dentro de la empresa, se desarrollan en contextos donde es imprescindible cierto disciplinamiento y orden jerárquico, y eso puede generar naturalmente situaciones conflictivas. Justamente para ello existen en parte los CC. Para asegurar cierta dosis de viabilidad al entendimiento. Sin embargo, no sucede así en este caso. Lo que aquí quiero hacer notar es que la estructura organizacional parece tener dificultades para promover la fluidez de comunicación que pregona, lo que además de conspirar contra el éxito de los círculos de calidad en particular y la implementación de las NFOT en general, contribuye a erosionar la credibilidad de los trabajadores en el proyecto.

**Mi primer conclusión en lo que tiene que ver con los procesos de trabajo se refería al factor riesgo como motor de los procesos de cambio y a su implementación a través de la búsqueda de polivalencia. Mi segunda conclusión en este sentido, es que desde dentro de la estructura misma de la organización, existe un freno a los procesos de cambio, que además de conducir a una pérdida de credibilidad de los trabajadores en el proyecto del que se busca que formen parte, se constituye en un lastre para cualquier proceso de mejora continua.**

Evidenciamos este freno claramente en los problemas de circulación de la información en las relaciones verticales –donde los mandos medios parecen resultar un impedimento para sortear mas que el nexo entre los diferentes niveles jerárquicos en un ámbito que debería ser entendido como natural para esos fines como son los CC.

---

<sup>46</sup> Pablo A. Guerra: "Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas", FCU, 1996, pág 16.

Por último y como otro factor a tener en cuenta, quizás el factor riesgo señalado como determinante en los procesos de trabajo en Creditel, ha sido hasta aquí exitosamente manejado por los autorizantes, en parte porque no trasciende los límites de su trabajo específico, porque la solidez o certidumbre que presentaba el entorno en lo que tiene que ver con las relaciones laborales servía al equilibrio. Los telefonistas sienten el respaldo que les brinda su propia experiencia y la de sus compañeros. Y han podido enriquecerla gracias al ejercicio de cierta libertad en la toma de decisiones.

En este sentido, me resulta inevitable la idea de identificar estas dificultades en torno a la comunicación interna como fuentes de incertidumbre que conspiran también contra el manejo del riesgo. La tarea a desempeñar por los autorizantes requiere siempre una evaluación de situación y la toma de decisiones que involucran un riesgo claro: aprobar un crédito a un cliente insolvente o no aprobarlo aún en caso de que las condiciones fueran adecuadas. Como vimos la evaluación que realizan los telefonistas es casi siempre correcta, de acuerdo a quienes luego deben entregar el dinero en el local, sin embargo también es cierto que existe un desgaste natural en torno a la tarea, que —de realizarse en un entorno de mayor incertidumbre— puede convertirse en un serio inconveniente:

*“En un comienzo cuando recién entré a la empresa, lo sentía como una gran responsabilidad, porque así fueran 100 pesos, yo sentía que no era mi plata, y que en definitiva el riesgo era bueno...yo le presto este dinero, esta persona va a pagar, no va a pagar...de repente capaz que es un moroso, y bueno...al comienzo uno era como mucho mas cauteloso, y demoraba mas, y analizaba mas, todas las condiciones, y consultaba mas etc. Pero después uno mismo empieza a agarrar confianza y a elaborarse sus propios criterios de aprobación. O mejor dicho, empieza a establecer los márgenes y además siempre se puede consultar a un compañero...”<sup>47</sup>*

La posibilidad de contar siempre con el apoyo de sus compañeros, y de ir elaborando los propios criterios de aprobación y rechazo a medida que se va aprendiendo, se constituyeron, como es claro, en mecanismos muy valiosos para la autogestión.

---

<sup>47</sup> Entrevista a C. V.

*“Y sí. En cierta forma a veces tenías que elegir, te la tenías que jugar, porque el crédito vos querías que saliera pero tenía que ser justificado, y uno tenía que evaluar, y a veces no era claro, ...también pasaba un poco que te involucrabas demasiado, y eso no estaba bueno...terminabas loco de la cabeza...claro, porque la gente te empezaba a contar para que necesitaba la plata...” “Que esto lo necesito para una operación” ...y vos te sentías como el culo...”<sup>48</sup>*

*“A mí en determinado momento me pasó que el teléfono ya me tenía saturado...iba a mi casa y seguía escuchando la chicharra de cuando había “pico” ...era muy stressante porque vos te desesperabas por liquidar la llamada para que parara el pico, pero también tenías que atender con buen humor, y tratar de que el préstamo saliera, ...y eso no se podía hacer a lo loco...”<sup>49</sup>*

El rescate de la inteligencia del trabajador a través de la búsqueda polivalencia y la confianza en la calidad de su trabajo, sumado al modelo que hemos dado en llamar “mixto” de corte paternalista han servido de contenedores, así como han contribuido a generar una cultura de empresa de alto valor para todos los imbuidos en ella. De la misma forma, creo que la pérdida de confianza en el discurso puede desarticularla. Y esa pérdida de confianza empieza a dibujarse a través de ese freno al cambio, del que hablamos mas arriba y que se evidencia en casi todas las entrevistas.

## **Nº 2: la incorporación de la incertidumbre a los procesos**

Estamos en la segunda etapa. La empresa está en su apogeo, el CA emplea a 34 telefonistas, la morosidad ha bajado gracias a los cambios en la implementación de la gestión de deudores y los procesos de trabajo comienzan a transformarse bajo nuevas reglas.

Tal como adelantamos algunas páginas antes, con los cambios en la escena política, la plaza financiera sufre transformaciones muy importantes. El 28 de abril de 1998, luego de varios meses de denuncias de público conocimiento y un tratamiento a nivel legislativo del tema, el Banco Central del Uruguay publica las nuevas tasas de interés

---

<sup>48</sup> Entrevista a A. I.

<sup>49</sup> Entrevista a A. P.

que pasarán a regular los plazos de negociación manejados por las diferentes financieras, y CREDITEL es una de las más afectadas, ya que las tasas manejadas hasta el momento habían sido muy superiores a las ahora permitidas. En este sentido, la directiva de la empresa, ya había comenzado a implementar varios cambios en su estructura y funcionamiento, a los efectos de amortiguar el golpe de la mejor forma posible, si es que este se daba. El crecimiento constante se empieza a detener.

Ya a mediados del 1997, se registra un viraje importante en la marcha. El Directorio decide en ese entonces contratar una consultoría en calidad, con intenciones de obtener la certificación en calidad que otorga el LATU, reconocimiento que ninguna otra financiera de plaza ostentaba. De esta forma, parece intentarse continuar en el camino de creatividad e innovación que habían caracterizado a la empresa durante la 1º etapa y a la vez comenzar una serie de procesos de cambio, que fueron abalados por el directorio, y liderados por el equipo de calidad .

La racionalidad de dichos cambios suponía varios ajustes y mejoras en los procesos, entre ellos un ajuste en los costos de funcionamiento. El proceso de certificación en calidad requiere una planificación y documentación de cada proceso y cada cambio implementado, así como una justificación acorde al desarrollo de esos cambios. Para ser precisos: supone un plan de trabajo claro, capaz de elaborar un manual de procesos completo y detallado, de acuerdo a metas de funcionamiento concretas. Llevar adelante esta tarea implica por supuesto un *know how* determinado, muy diferente por cierto al valioso aunque desordenado que poseían los trabajadores hasta el momento, y fue en principio, responsabilidad del equipo de calidad.

Este equipo de calidad, a cargo de la preparación para la certificación, estaba liderado por un consultor contratado por la empresa especialmente para el proceso. El se encargó de formar un equipo de trabajo –con dos personas del centro de autorizaciones básicamente-, y llevar a cabo la implantación de los procesos de cambio. Estos procesos involucraban por supuesto a todo el personal de la empresa, pues implicaban algunos cambios muy importantes en la forma habitual de trabajo. Se requería entre otras cosas y básicamente, un cambio de la forma de hacer las cosas. Esto es muy importante, pues la idea era el logro de una forma standarizada, suponía entonces un viraje hacia el “*one best way*”.

El equipo de calidad se encontraba ubicado en una oficina del segundo piso de la casa donde funcionaban las demás áreas de la empresa y desde allí el consultor y los otros dos trabajadores que componían el equipo, hacían llamadas telefónicas, diagramaban los cambios, efectuaban controles y redactaban los manuales de proceso, que detallaban cada uno de los procesos de trabajo que se llevaban a cabo en la vida cotidiana de la empresa. De modo que los directores y el equipo de calidad “bajaban” al CA cada vez, (así lo expresan todas las entrevistas). No formaban parte de él. La preparación para la certificación comenzó entonces, por la “cocina” de la empresa. El CA fue la primer área de la empresa en ser afectada durante el proceso. En la entrevista que le realizamos al consultor, este nos manifestó:

*“...el objetivo era la certificación en calidad, bajo una norma ISO, de la familia de las Iso9000, yo propuse un lapso de 18 meses, tomando en cuenta el estilo de liderazgo de la empresa, el tipo de empleado, la edad promedio de los funcionarios, y el nivel educativo sobre todo en el centro de autorizaciones, que fue la unidad por la que empecé, un poco por eso mismo, porque eran casi todos estudiantes universitarios, y por lo tanto mas permeables a los cambios, acostumbrados a estudiar, mas preparados para generar cambios. Entonces utilizamos el centro de autorizaciones, que era un punto neurálgico, como centro de contagio, esa fue la estrategia primera.”<sup>50</sup>*

La razón fundamental para haber comenzado por allí tenía que ver con que el CA era el corazón de la empresa. El lugar de mayor facilidad para detectar el pulso de la empresa como ya lo dijimos, pero además porque allí se concentraban los trabajadores de mayor calificación, y resultaba apropiado como entorno para implantar nuevas formas de organización del trabajo. Hasta el momento todas las modificaciones y nuevas formas planteadas fueron exitosas, pues generaron un aumento de productividad, tendiendo a la polifuncionalidad y a la descompartimentación de tareas. Esta nueva etapa por la que atraviesa la empresa, exige algunos nuevos cambios y se elige el proceso de certificación en calidad como vía de alcanzarlos.

---

<sup>50</sup> Entrevista a M. P., consultor en calidad.

Ahora bien, estas NFOT básicamente estructuradas como estrategia de calidad, eran una necesidad en la etapa en que la empresa se encontraba, sin duda. Ya había alcanzado su momento de apogeo y la realidad social y política le obligaba a continuar su evolución. Sin embargo, la forma en que se comienzan a gestionar los cambios trae aparejado un mensaje al menos contradictorio, pues la idea de fondo era regular de alguna forma los procesos, teniéndolos especificados por escrito y buscando una manera standard de hacer las cosas. Una especie de “*one best way*”, como ya dijimos en un entorno en el que siempre se había valorado especialmente la gestión individual, y las diferencias en las formas de hacer. Mientras las supervisoras controlaban con cronómetros colgados del cuello el tiempo que le tomaba a un autorizante hacer y aprobar una solicitud, los autorizantes trabajaban siendo “medidos” y se desesperaban por cumplir con cánones de eficiencia que no estaban claros aún, pero las tareas se multiplicaban. La acostumbrada eficiencia de los RR.HH, que había constituido hasta el momento una de las principales fortalezas de la organización, comienza a deteriorarse, junto con una rápida erosión de la cultura de empresa.

Además de cumplir con la autorización de créditos y la gestión de deudas, los operadores debían colaborar con el equipo de calidad, dejando constancia escrita de los tiempos empleados en cada caso. Para ello se decidió que cada autorizante podía inhabilitar su teléfono para la recepción de llamadas en principio durante dos horas al día para poder hacer las llamadas salientes en ese lapso. En cuanto a los criterios de aprobación, los cambios eran constantes pues se fue graduando paulatinamente para hacer menos drástico el salto cuando la reducción de las tasas de interés por el Banco Central obligara a cambiarlos.

Y como corolario, los nuevos métodos exigidos por la gente del equipo de calidad, tales como tener sobre la mesa del box únicamente los objetos permitidos: un lápiz, una goma, un sacapuntas, una regla y el listado de las llamadas de jurídica, además de tenerlos a mano y en buen estado siempre pues podían haber inspecciones súbitas; la anulación de la posibilidad de hacer llamadas inter-boxes, como parte de la política de eliminación de desperdicios y el hecho mismo de que los cambios aparecieran como impuestos “desde afuera” por gente que no necesariamente estaba en el CA viendo como funcionaban los cambios implementados en los procesos habituales y que había aparecido en escena cuando se comenzaron a vivir tiempos de incertidumbre, generaba

descontento. La situación de precariedad del equilibrio general de la plaza financiera, resultaba poco alentadora. Todo podía derrumbarse en cualquier momento. Los trabajadores estaban mas exigidos que nunca y la incertidumbre colonizaba lentamente las relaciones humanas. Y la certificación en calidad exigía además, entusiasmo y compromiso. Recogemos las palabras de una autorizante y luego supervisora:

*“...las cosas en determinado momento empezaron a cambiar, en determinado momento todo empezó a ser medido de otra manera, cuando apareció el tema de la calidad , cuando empezaron a controlarnos todo el tiempo, a estar arriba nuestro todo el tiempo, se perdió libertad, la gente se empezó a cansar...yo me acuerdo que era todo un caos, de golpe empezaron a cambiar todos los requisitos, todos los días cambiaban los criterios, yo creo que la empresa en determinado momento se les empezó a ir de las manos, y no sabían como parar la mano...les daban crédito a cualquiera, a domésticas, militares de cuartel, prostitutas, hasta hurgadores, y mas bien que no lo digo con ánimo discriminatorio, lo digo porque me parece que por eso se llegó a la morosidad que se llegó y hubo que empezar a recortar...lo de la certificación en calidad trató de resolver un poco esos desperdicios me parece, pero como además sucedió todo junto, como que nos empezamos a embolar, porque todos sabíamos que algo estaba fallando que no se resolvía con lo de la calidad total y por eso a todos nos costaba creer en ese sistema...”<sup>51</sup>*

Las formas habituales de organización del trabajo, se ven alteradas. Las nuevas formas exigen entre otras cosas, que todas las tareas y procesos estén registradas por escrito. Las autorizaciones ya no se pueden realizar en grupo. Cada quién debe ocuparse de sus propias autorizaciones. El horario de trabajo deja de ser tan flexible como antes. Ya no se puede cambiar de horario con un compañero, así como tampoco se autoriza el cambio de lugar físico dentro del local, pues cada operador debe responder a un interno. Cada quien a su box y a su tarea. Tampoco es posible la comunicación inter-box. Se inhabilita esa función en los teléfonos. Por último, los recortes presupuestales: los almuerzos ya no serán donde hasta ahora, sino en otro lugar, de dudosa calidad. Las comisiones bajan, estableciéndose en un porcentaje medio de un 15% menos al cobrado hasta entonces, y

---

<sup>51</sup> Entrevista a K. R., ex autorizante y supervisora

se calculan ahora sobre el monto recaudado mensualmente, no el prestado. El pago del 50% de los cursos que los trabajadores elijan hacer, se rebaja a un 25%.

En cuanto a los procesos propiamente dichos, luego de haber probado durante unas semanas, y debido a la existencia de picos constantes de demanda en la central telefónica, se decide que los autorizantes hagan todo a la vez: llamadas a jurídica y atención de solicitudes. Sin cancelar el teléfono en ningún momento. Y se toma la resolución de no hacer más círculos de calidad, inhabilitando así un canal de comunicación interna muy importante en momentos de tanta inestabilidad.

Por último, todos estos cambios son percibidos como implementados “desde afuera”, como dije antes. La “familia” de Creditel se está viendo sacudida por la situación del mercado pero además por el camino adoptado para superar esa situación. La aparición de un consultor en calidad que se instaló en las oficinas de la administración, y cuya tarea parece ser la de controlar constantemente el desarrollo del trabajo en el centro de autorizaciones, midiendo tiempos, haciendo promedios, calculando gastos, y observando individual y colectivamente a los trabajadores, resulta un acontecimiento mal recibido por todos. La flexibilidad interna a la que los trabajadores estaban acostumbrados, sumada a los beneficios propios del paternalismo de la primera época, y a la posibilidad de colaborar en la gestión empresarial a través de los círculos de calidad –ya deteriorados como había señalado antes- había llegado a depreciarse notoriamente. Estas prerrogativas parecen chocar de frente con esta nueva forma de trabajo, en la que un control mas taylorista se hace presente:

*“Y mirá, fue medio asfixiante, y medio decepcionante también. Fue ahí que empezó mi desencanto en realidad. Se vivió muy mal, porque la llegada de Mauricio era la llegada de alguien “de afuera” que venía a ordenar, recortar, medir, observar, todos nuestros movimientos. En primer lugar uno se sentía observado todo el tiempo...pero observado controlado además. Era como que había entrado a la empresa alguien que se dedicaba a controlar, puramente. Una especie de policía.... Y empezó desde lo más básico, desde definir la “Misión” y la “visión” de la empresa, que redactó y puso en carteles por todos lados. Compromiso, unión, para la mejora continua y el mensaje de que lo mas importante era el individuo, la persona humana dentro de la organización. Y eso...chocaba frontalmente con el espíritu que empezaba a reinar en la empresa...todo el mundo estaba preocupado por*

*los recortes, porque cada vez teníamos menos beneficios y trabajábamos mas, porque se despidió gente...entonces eso no nos cayó bien. Mas bien agregó presión... ”<sup>52</sup>.*

En este contexto, sucede algo nuevo en lo que tiene que ver con el relacionamiento interno, y mas profundamente con el orden interno de la empresa. Los trabajadores tienden en un primer momento a replegarse en sus boxes, adoptando una actitud por lo general de no colaboración con la empresa, pero casi de inmediato se produce una división en torno a dos grandes grupos: los que cuestionan de alguna manera la implantación de estas nuevas formas y los que deciden no hacerlo:

*“...me acuerdo que nos juntamos e hicimos una cosa prolija, muy bien planteado, estuvimos haciendo mediciones durante varios días, hicimos promedios,... y planteamos los problemas que veíamos también, pero para cada problema planteamos una solución... o con varias soluciones posibles, y estuvo bueno porque manifestamos todo, porque en los círculos de calidad vos no decías todo, porque te sentías muy presionado a veces por los gerentes o alguna supervisora y había muchas cosas que vos no decías, porque iban a quedar ahí... y vos ibas a quedar en evidencia... había como una barrera... y en cambio acá, por lo menos yo, me sentía mucho mas cómoda hablando directamente con Carlos o con Marcelo, que la cosa era mas frontal, no estaba intermediada por nadie... capaz que le decía cosas mas “jugadas” a los directores que al gerente (...) y eso dividió a la gente... había gente que necesitaba el trabajo mas que otra, gente que tenía no sé... como que bancaban mas el manoseo, -ojo que entiendo que todos sabemos donde nos aprieta el zapato... pero yo creo que teníamos todo a favor... y a partir de ahí se hicieron como dos bandos,... entonces la cosa cambió... ”<sup>53</sup>*

La entrevistada se refiere a que un grupo de autorizantes (15 de los 34 que estaban trabajando en ese momento en el CA) resolvieron, hacia el mes de setiembre de 1998, en pleno proceso de preparación para la certificación, reunirse para abordar juntos, el tema de los efectos que los cambios en los procesos estaban teniendo para ellos en tanto trabajadores, llegando a la elaboración de un informe final para su posterior

<sup>52</sup> Entrevista a C. V. , ex autorizante.

<sup>53</sup> Entrevista a V. D., ex autorizante de Creditel

presentación ante el directorio. Lo que me parece mas relevante para mi análisis, es que esta reunión parece responder además a una inquietud general y arraigada en todos, de revisar los procesos de trabajo en sí mismos, pues se encontraban varios aspectos que resultaban improductivos, según ellos. Vale pensar que los círculos de calidad habían generado aptitudes y actitudes críticas en los trabajadores después de todo. El problema había sido que no se habían podido canalizar en ellos, las críticas y sugerencias que se tenían. Destaco en este punto que un importante porcentaje (casi la mitad) de los trabajadores reaccionen frente al crecimiento de la incertidumbre desde un lugar de alto involucramiento, ya que el informe final elaborado busca entre otras cosas, mejorar los procesos.

También existían 19 operadores de un total de 34 que no concurren a las reuniones. Pero si consideramos que las reuniones debieron realizarse en una casa particular, fuera del horario de trabajo y sin ningún apoyo jerárquico (se invitó a las supervisoras pero estas no fueron) tenemos un nivel de concurrencia mas que interesante y una adhesión de características similares a la de la militancia gremial; con una importante carga afectiva por el colectivo. Nuevamente algo para destacar: en solo dos reuniones se decidieron los pasos a seguir para elevar un informe al directorio en el que se revisaban los procesos y se solicitaba atender el tema de las comisiones y el recorte de beneficios.

En las siguientes dos semanas, cuatro autorizantes divididos en los dos turnos fundamentales de funcionamiento de la empresa, se encargaron de realizar mediciones con cronómetro y anotar una a una las llamadas entrantes y las salientes, así como los montos autorizados y el tipo de seguimiento realizado en el caso de clientes en jurídica. Se probó que muchas de las nuevas formas de distribución de las tareas no eran las mas adecuadas. La no cancelación del teléfono en primer lugar, porque generaba picos prolongados de llamadas en espera mientras los operadores estaban haciendo llamadas salientes, y muchos de los clientes cortaban antes de haber sido atendidos y la adopción de ciertos criterios de aprobación en segundo lugar, pues inhabilitaban a operar a clientes potenciales, habilitando a otros que no lo eran. También se revisó la ejecución de las tareas de jurídica, llegando a la conclusión de que se necesitaba el doble del tiempo estipulado para cumplir correctamente con el listado, y que varios de los clientes que figuraban en pantalla como "ya contactados" en realidad no habían recibido aún

notificación alguna sobre la posibilidad de gestionar su deuda, lo que evidencia una clara fisura en la cohesión interna, además de un deterioro en la eficiencia.

Este trabajo grupal llevado adelante por varios trabajadores de la empresa, tuvo su condensación en un informe final, cuidadosamente elaborado por los cuatro autorizantes que habían hecho las mediciones, y distribuido entre los demás autorizantes. Se solicitó una reunión con el directorio a los efectos de presentar el informe y solicitar algunos cambios en los procesos de trabajo así como en el manejo de los RR.HH. Lo que ocurrió a continuación está estrechamente relacionado con las conclusiones primarias que presenté en la primer etapa de la empresa, referente al mapa de poder interno.

Los MM, una vez enterados de la existencia del informe, se ofrecen a elevarlo personalmente al directorio. Los autorizantes rechazan la oferta, pues entienden que el espíritu de la propuesta responde en parte a la necesidad de expresarse sin intermediarios. Pues éstos se evidencian ahora ya claramente, como poco confiables:

*"...porque ¿para qué están los mandos medios? Para organizar, para dar rumbo, para comunicar, son el nexo entre el nivel inferior y el superior. Tiene que estar al día, estar comunicando constantemente el rumbo, y los tipos estaban para otras cosas, para boludeces, para hablar mal de fulanito, o de sultanito, o para moverse en su propio beneficio..."<sup>54</sup>*

*"...porque eso fue algo que pasó hasta hace muy poco en esa empresa, que si vos querías hacer algo, ir para adelante, innovar en algo, enseguida te chocabas con ellos, porque se sentían amenazados, se pensaban que les querías serruchar las patas... porque en realidad para mí es cantado... si no tenés la madurez suficiente para ocupar determinados cargos, como son los mandos medios de una empresa, lo mas probable es que enseguida te sientas amenazado, como que vas a quedar en evidencia... es así."<sup>55</sup>*

El informe es presentado finalmente al directorio, por los cuatro autorizantes ya mencionados, con la presencia del gerente del CA, que solicitó especialmente estar presente. Las consecuencias de dicha presentación, fueron básicamente un cambio en lo concerniente a los procesos de trabajo (cancelación del teléfono durante mas tiempo

---

<sup>54</sup> Entrevista a K. R., ex autorizante y supervisora

<sup>55</sup> Entrevista a S. R., ex autorizante y actual supervisor

para poder hacer las llamadas a clientes deudores) y varias represalias para con los cuatro trabajadores, (rebaja de horas nocturnas –con la consiguiente pérdida salarial pues estas se pagaban mejor, - cambio hacia el local de atención al público en otro caso, seguro de paro en un tercer caso y despido en el cuarto caso).

En las entrevistas realizadas a dos de los cuatro autorizantes involucrados, (los otros dos no fueron ubicados) se mencionó a los MM como responsables de estas medidas, calificadas por ellos mismos, de represalias. La empresa siguió navegando con dificultad la crisis, y el paso siguiente fueron una serie de despidos masivos: en los siguientes 2 meses se despidió a un tercio de los autorizantes y a casi la mitad del personal empleado en otras áreas de la empresa, tales como administración, jurídica y promotoras:

*“...cuando yo entré, en la primer reunión anual, de noviembre del 97, éramos casi 300 entre Montevideo y el Interior ...y la segunda reunión anual éramos ciento y algo...eso fue algo muy fuerte, yo no lo podía creer...”*<sup>56</sup>

En este orden de estructura interna, queremos destacar un punto determinante respecto al factor riesgo. Este **pasa a constituirse en el elemento ordenador de la vida** hacia adentro de la empresa, trascendiendo los procesos de trabajo.

Los trabajadores saben que el riesgo de perder su puesto de trabajo es una posibilidad real que se ha tornado muy factible, dado entre otras cosas, el constante cambio de criterios de aprobación. El tomar decisiones equivocadas puede determinar la pérdida del empleo, y como si esto fuera poco, no parece importar demasiado la trayectoria laboral de los despedidos. 6 de los 14 operadores finalmente despedidos fueron catalogados por sus compañeros como excelentes telefonistas. Dos de ellos, habían alcanzado los mejores promedios de préstamos y gestión de deuda, en mas de una oportunidad. Por último, no debemos olvidar que el tomar decisiones equivocadas desde el directorio puede determinar quizás la pérdida definitiva de solidez de la empresa. Puede “hundirse el barco”:

*“era bravo porque no sabías si seguías o no...le podía tocar a cualquiera...me acuerdo que Verónica tenía de protector de pantalla una foto del*

---

<sup>56</sup> Entrevista a S. R.

*Titanic y el gerente le dijo que lo sacara, que no se qué...que era como un mal presagio, como que nos íbamos a hundir...*<sup>57</sup>

El entorno es muy diferente al de siempre, la cultura de empresa que se había generado en cierto momento, cede su paso a una racionalidad que responde a criterios de evaluación poco claros y diferentes a los sostenidos por el discurso:

*“...sí, porque al haber tantas denuncias vos sentías que te podían echar en cualquier momento...llegamos a pensar hasta que podían despedirnos a todos, que se podía cerrar, no sé...además empezaron a haber despidos, era muy feo porque de repente estabas trabajando normalmente, llamaban a tu compañero de box y volvía llorando...porque lo habían echado, ...eran cosas imprevistas, y además lo peor era que el criterio para despedir gente era injusto, era porque no le gustaba la cara, porque sí, porque no se llevaba bien con alguien, no importaba en realidad si era bueno trabajando... eso era lo peor”.*<sup>58</sup>

En este contexto parece razonable pensar que la necesidad de apoyo de los trabajadores en el colectivo se torna fundamental. Sin embargo, el factor riesgo ya no aparece contrarrestado por la seguridad que brinda el entorno, trasciende los límites del proceso de trabajo y pasa a colonizar las relaciones humanas. Como consecuencia cada quien se ciñe a sus propios tiempos y temores y la acción se atomiza. **Nuestra conclusión entonces respecto a los procesos de trabajo en esta segunda etapa, sería que el riesgo pasa a colonizar las relaciones humanas, y que esto en un medio que se preciaba de alto involucramiento, evidencia un claro quiebre para la organización, así como un debilitamiento profundo de la cultura de empresa.**

### **Nº 3: el retorno a la seguridad de un modelo conocido**

Así llegamos a la tercer etapa. Se extiende desde mediados de 1999 hasta hoy en día. Aquí la incertidumbre de la crisis comienza a ser superada lentamente y los procesos de trabajo, así como los actores involucrados comienzan a adquirir una nueva definición, evolucionando hacia un perfil de empresa que resulta muy diferente al de los

<sup>57</sup> Entrevista a A. I., actual empleado de Creditel

<sup>58</sup> Entrevista a K. R., ex operadora y supervisora

comienzos. El discurso a nivel de dirección y MM parece ser el mismo, en las entrevistas que realizamos se nos habló de la importancia de los RR.HH para un proyecto del sector servicios, y de la necesidad de que éstos sean calificados, sin embargo también resulta claro un cierto cambio en la pretensión de esta calificación, así como también se evidencia como nunca antes el vacío en torno a la formulación de una política clara de RR.HH, o mejor dicho quizás, resulta clara la dificultad del directorio para implementar y sostener una cierta política a través su jerarquía media.

*“...justamente el otro día yo hablaba este tema..., yo creo que el 50% de mi tiempo lo dedico a eso, a la gestión de RR.HH y si bien es cierto que en el sector servicios los RR.HH son muy importantes, porque muchas veces son tu producto, lo que vos vendés como empresa... es algo que se produce en el momento, no es algo que vos podés stockear para vender después, la verdad es que no hay un departamento de recursos humanos acá y sería muy importante que existiera uno (...) Sí, se sigue buscando determinado perfil... yo sobre todo... me interesa tener este tipo de gente... a veces tampoco es del todo bueno tener potenciales ministros de economía, por decirlo de alguna manera... chicos que estén estudiando para economistas o contadores o médicos, porque son gente que no va a estar motivado para quedarse, se sigue buscando gente que estudie pero capaz que mas abajo...”<sup>59</sup>*

El discurso del gerente, es claro en reconocer la necesidad existente de definir las reglas de juego en torno a la política interna de organización del trabajo. Las reglas de juego son en apariencia las mismas de siempre, sin embargo al realizar las entrevistas nos encontramos con un panorama bien distinto. Ahora la empresa ha retornado a una cierta estabilidad, y los procesos ya están todos especificados en manuales de calidad. Todos saben que debe hacer cada uno y de hecho lo hace. ¿cuáles son los cambios?

En primer lugar existe un departamento de calidad que se ocupa de llevar un control interno de las formas habituales de los procesos de trabajo, así como de las fallas detectadas en ellos. Se pretende con ello realizar un proceso de mejora continua, de manera que sea posible identificar correctamente responsabilidades, y asignaciones específicas de tareas, sin embargo no se realizan CC.

---

<sup>59</sup> Entrevista a R. P., actual gerente del CA.

En tercer lugar destacamos que se retornó a una cierta flexibilidad interna, mas que nada en lo que tiene que ver con los horarios de trabajo. Nuevamente es posible intercambiar horarios, así como solicitar libre por examen. En lo referido a los procesos mismos y a la organización del trabajo, no existe el trabajo en equipo, y se cambió hacia una nueva distribución de tareas. Ahora los autorizantes han vuelto a ser solamente autorizantes, con excepción de algunas pocas llamadas telefónicas a clientes con un cierto atraso en el pago de sus cuotas. Se volvió a crear un nuevo departamento de jurídica, a la usanza de la vieja época. Existe un gerente de cobranzas, y operadores telefónicos que además se encargan de hacer toda la parte de gestión de deudores, cobranzas incluidas. De manera que ahora hay dos "call centers". Uno para recibir llamadas y autorizar préstamos y otro para realizar llamadas salientes, cada uno con sus propios telefonistas y su propio gerente. Me parece importante destacar que esto equivale a volver a compartimentar el proceso general de trabajo, generando dos ámbitos de gestión y relacionamiento diferentes. Y por supuesto, esto nos aleja de la idea de polifuncionalidad buscada antes. La opinión del consultor en calidad sobre este aspecto, es clara:

*"Otro quiebre importante fue cuando a raíz de eso se dismantela todo el aparato de jurídica, que increíblemente después se volvió a rearmar bajo la ineptitud de Enrique Parada, y armaron una cosa aparte, que de alguna forma separó de nuevo todo...y por supuesto genera varias áreas de conflicto. Lo que pasa es que yo creo que primó un poco lo que "divide para reinar" y ya la idea de un solo Call Center con tipos capacitados para varias tareas quedó atrás. Se volvió al departamento de jurídica, separado del centro de autorizaciones".<sup>60</sup>*

En cuarto lugar, queremos señalar la decisión de abandonar la realización de los CPC. Existe la posibilidad de presentar sugerencias e ideas a los supervisores o gerentes, de acuerdo a lo que se desprende de las entrevistas – pero no se cuenta con la posibilidad de hacer círculos de calidad por "falta de personal" para cumplir con los requerimientos de rotatividad que exige dicho mecanismo. Esa fue la versión que nos dio el encargado de la parte de calidad, si bien un compañero suyo de área, nos señaló que estaba pensando el tema pero que aún no lo había planteado.

---

<sup>60</sup> Entrevista a M. P., consultor

Cabe recordar aquí que los círculos fueron abandonados en principio, porque entraron en una etapa de menor productividad, aunque es claro también que esta productividad está muy asociada a la confianza de los trabajadores en la herramienta. Recogemos esta visión de las cosas:

*“.. como creció tan de golpe también pasó que hubo un momento drástico en el que se fue mucha gente, se despidió mucha gente, y yo creo que fue en ese momento cuando los círculos empezaron a declinar, porque hubo como una confrontación entre el personal y el directorio. Ahí el ambiente dejó de ser agradable como para armar un círculo, la situación era tal que no se consideraba un buen momento para que el director estuviera con el autorizante, el gerente, y todos juntos en el círculo. Y creo que ese fue un momento de quiebre, desde ahí no se retomaron mas los círculos. Yo creo que hoy la empresa está en un momento de madurez que se podría volver a ver el tema.”<sup>61</sup>*

El actual integrante del equipo de calidad y ex operador de base, habla de la instancia de los CPC con un componente de “artificialidad” que nos pauta de alguna forma las condiciones de su fracaso como herramienta de gestión. Solo son una herramienta recomendable en ambientes “agradables” donde la confrontación esté ausente. Esto aniquila totalmente la riqueza de la idea, pues saca del escenario la posibilidad de zanjar un conflicto por intermedio del diálogo o de presentar una oportunidad de mejora para corregir una fragilidad.

En quinto lugar observamos que se retornó a algunos de los beneficios que originariamente se concedían a los trabajadores, como el pago de parte de los cursos que estos realizan, aunque esta vez se otorgan de manera un poco menos “generosa”.

Por último, cabe destacar que también se registran cambios a nivel de perfil de trabajador. Tanto a nivel de supervisión como de gerencia, se ha recambiado personal. Parece ser que hay una pretensión de mejora en lo que tiene que ver con el perfil profesional de los nuevos candidatos. En el caso de los dos nuevos gerentes (uno del CA y otro del nuevo departamento de jurídica), se trata de jóvenes formados en el área de Gerencia y Administración de empresas por un lado y Ciencias económicas por otro lado y fueron reclutados por mecanismos de selección. En lo referido a los operadores

---

<sup>61</sup> Entrevista a M. G., actual integrante del equipo de calidad.

de base, (autorizantes) todo el personal contratado en los dos últimos años (actualmente conforman los dos tercios del total del personal del CA) presenta un perfil de mas baja calificación que el que habitualmente presentaba, se trata como siempre de gente joven, aunque en la mayoría de los casos con la secundaria sin terminar.

A grandes rasgos, parece ser que existe un retorno al modelo de la primer etapa, en la cual se trabajaba combinando un cierto paternalismo de estilo mas bien industrial, en el que es el "capitán de empresa" quien manda y premia, pero con un muy escueto aporte del proyecto mas moderno. La política de calidad que el discurso dice haber implementado, abarca básicamente aspectos relacionados con la capacitación de las gerencias y una cierta pretensión de flexibilización interna como mecanismo de aproximarse a la polifunción:

*"La idea siempre ha sido que exista la "polifunción". Inclusive tenemos lo que llamamos una matriz polivalente de funciones., en la cual se hace un diagnóstico de cada empleado sobre todo a nivel operativo para ver para que está capacitado, qué actividades es capaz de suplir y con qué eficiencia. Entonces hoy por hoy la mayoría de las personas que integran los locales de atención al público , fueron antes telefonistas, o sea que si vos necesitás a alguien de apuro en los teléfonos, lo podés obtener. No es lo común, mas bien lo que ocurre s al revés, porque el centro de autorizaciones es mas grande, pero hay gente que está en el centro de autorizaciones que ha hecho experiencia de liquidación de créditos, de caja, etc."*<sup>62</sup>.

### 3.1.3. El eje actoral: como se adaptan los diferentes actores

#### Nº 1: la bonanza de los primeros tiempos

En un comienzo identificamos a los actores en un escenario de crecimiento y expansión empresarial. El directorio tiene definido el perfil que desea que tengan sus empleados y se presenta como un directorio abierto, "de puertas abiertas". Para ello delega la facultad de encargarse de los recursos humanos en sus mandos medios, personal "de confianza".

---

<sup>62</sup> Entrevista a G. O., ex autorizante actual integrante del equipo de calidad

Estos mandos medios tienen a su cargo la organización de unos recursos humanos altamente calificados y motivados. Parecería fácil la tarea de lograr un involucramiento creciente, se cuenta con los CC, una herramienta de gestión muy útil. Sin embargo, ocurre algo muy diferente. Los CC, como vimos funcionan bien solamente al principio, y casi enseguida de haber sido puestos en funcionamiento, comienzan a ser percibidos como mecanismos ambiguos, por parte de los operadores de base. En cuanto a los supervisores, éstos hablan de los círculos como espacios que deberían ser aprovechados y niegan que estos se hallan constituido en algún momento, en mecanismos de evaluación y ejercicio de poder:

*“y los círculos eran espacios en los que se buscaba que la gente hablara, se soltara, que colaborara con la empresa haciendo aportes pero también que se sintieran cómodos como para emitir demandas concretas... la idea era que la empresa pudiera evolucionar gracias al aporte de los círculos... siempre se vio a los círculos de esa forma, claro que quizás la gente no siempre se siente cómoda en situaciones así, grupales...”<sup>63</sup>*

Cabe destacar también el desarrollo que tiene el rol de MM en este momento. Todas las entrevistas hablan de una gerencia casi ausente, y de una supervisión que no “se hace oír” en ningún momento. En la bonanza de los primeros tiempos parece quedar claro que el principal cometido de los MM pasa a ser entonces el de control de los operadores de base.

La pertinencia de este control parece, sin embargo poco claro. Pues el discurso de los operadores no se parece ni por un instante al del típico trabajador alienado que debe ser atentamente vigilado pues puede fácilmente equivocarse o bajar ex-profeso su rendimiento. La mayoría de las entrevistas señalan la posibilidad de autogestión, cada autorizante puede y de hecho lo hace, elaborar sus propios criterios de aprobación y trabajar de acuerdo a ellos. No necesitan prácticamente de la supervisora. Esta casi no es consultada, mientras que las entrevistas que señalan como fragilidad la gestión de la supervisora dejan entrever una carencia en términos de iniciativa y coordinación. En este entorno, la organización parece descansar sobre una estructura donde los trabajadores presentan una alta cohesión interna, y existe una tendencia a la

---

<sup>63</sup> Entrevista a C. P., supervisora

autodisciplina, derivada seguramente del alto grado de satisfacción e identificación que estos presentan con relación al proyecto empresarial.

En este sentido, cabe preguntarse si —de existir una necesidad de recurrir a ellos, para una tarea de innovación o coordinación de la producción, los MM habrían podido o sabido responder a la demanda. Por último, también resulta legítimo preguntarse acerca de la significancia del rol de supervisión y gerencia. Sería esperable de acuerdo a la concepción de empresa explicitada un involucramiento quizás mayor de los cargos de supervisión y gerencia con la idea de cambio o de evolución de la estructura empresarial, así como del proyecto de empresa. La concepción y cultura de empresa que he descrito otorga y fomenta amplias posibilidades en este sentido.

Sin embargo, es en el accionar de los operadores de base donde se ve un compromiso mayor con estos procesos. Basta con recordar en primer lugar las instancias de reunión en las que se trabajó en torno a los procesos de trabajo y a los beneficios de con la consiguiente elaboración del informe final para identificar un involucramiento mayor con estos temas, así como en segundo lugar las opiniones recogidas sobre los CPC, donde comenzamos a registrar opiniones negativas. Se comienza a hablar de falta de libertad para expresarse, y resulta confuso identificar el cometido mismo de la implementación de dicha herramienta. El directorio invierte en el rescate de la opinión del trabajador, apuesta a su inteligencia y su aporte, sin embargo no queda claro como se busca dar curso a esta opinión.

**Como conclusión de esta segunda etapa del eje actoral entonces, y ampliando un poco nuestro foco de atención, diría que parece ser que el mapa interno de la organización, se sostiene en un equilibrio de fuerzas basado en una cierta distribución de poder, que permite un funcionamiento sin grandes conflictos, pero dificulta el cambio, ya percibido como “frenado” al mirar de cerca los procesos.**

## **Nº 2: Con los cambios de la segunda etapa**

El pasaje a la segunda etapa, significa también el cambio a un escenario diferente. De mayor inseguridad. El control del riesgo se torna sumamente difícil, y la incertidumbre pasa a colonizar las relaciones laborales. En la lógica interna de una financiera, el riesgo

es un factor considerado desde un principio, que aumenta con el hecho de que los préstamos en efectivo se realicen en forma masiva y a un bajo nivel de cobrabilidad. La forma que el directorio encontró de manejar adecuadamente este riesgo fue en un principio la de delegar responsabilidad en sus empleados, generando un alto involucramiento con la tarea. Para ello los contrató con una calificación determinada y los incentivó adecuadamente. Parece lógico pensar que las diferencias registradas entre el perfil del operador de base y el MM, responden a esta estrategia

Los telefonistas y funcionarios de atención al público son en su amplia mayoría estudiantes universitarios, muchos de ellos casi profesionales. Ello determinó un tipo de funcionamiento sumamente ágil, con una rápida adaptación a los cambios y alto grado de creatividad a la hora de realizar aportes a los procesos de trabajo. Los nuevos procesos concebidos en el marco de la certificación en calidad, los cambios en la distribución de tareas, y el mismo compromiso con el proceso de certificación fueron puntos clara y rápidamente digeridos por los funcionarios.

El alto grado de compromiso y de involucramiento por parte de este nivel de trabajadores con el proceso de trabajo puede verse claramente en la oportunidad de mejora presentada el día 28 de mayo de 1998, donde un mes después de que la baja en las tasas de interés condujera a la empresa a tener que tomar una serie de decisiones de recorte presupuestal.

Recordemos que en dicha oportunidad, mas de la mitad de los trabajadores del centro de autorizaciones, presentaron un informe al directorio, basado en una serie de controles y mediciones realizadas durante el mes transcurrido desde la nueva reglamentación del Banco Central. Allí se estudiaban detalladamente las formas en que se realizaban la mayoría de las autorizaciones y la inconveniencia de realizarlas de esa cierta forma, se mencionaban algunas fallas detectadas durante los procesos y también se hacía referencia a la necesidad de revisar planes de financiación y reorganizar las tareas de forma rotativa, así como se contemplaban también algunas sugerencias recogidas en los teléfonos de parte de clientes de la empresa.

Este informe, presentado por cuatro telefonistas en una reunión acordada con el directorio sin la intermediación de los mandos medios, es producto de una inquietud que

surge en un momento en que el canal usualmente utilizado para la discusión y presentación de temas a consideración por parte de los empleados, se había cerrado: los círculos de calidad fueron suspendidos casi paralelamente a la instalación de los nuevos procesos de calidad, en esta etapa de crisis.

Esta suspensión resulta una medida sumamente contradictoria, por supuesto. Parece muy difícil llevar adelante un proceso de mejora continua, para la obtención de una certificación en calidad, luego de haber eliminado la utilización de una herramienta de gestión tan fundamental para viabilizar el proyecto.

Los trabajadores, tradicionalmente autodisciplinados y altamente involucrados con la empresa, reaccionan momentáneamente atomizados por el cambio de escenario en el que comienzan a ser tratados como ajenos al proceso, sin embargo al cabo de unas semanas surge esta instancia de acción colectiva que moviliza totalmente a la organización. Los MM están al tanto de la gestión, de la que se han enterado por comentarios de algunos operadores de base, pero cuando fueron formalmente invitados a la 1º reunión, su actitud fue de evasión:

*“...el día que nos reunimos por primera vez éramos mas de la mitad del centro de autorizaciones, y se le avisó a todo el mundo, no había nadie sin estar al tanto, las supervisoras también,... pero hicieron como que no tenían interés, considero que hubo mucha gente a la que eso no le favorecía, lo vi en ese momento y lo veo hoy a la distancia... como que tuvieron miedo de participar”<sup>64</sup>*

**Como conclusión entonces, para esta parte dedicada a los actores involucrados, diré que la emergencia de esta gestión colectiva en este momento, muestra para mí entre otras cosas, la necesidad de expresar disconformidad y presentar oportunidades de mejora, premisas básicas de cualquier procedimiento de mejora continua, pero muestra también la importancia de la suspensión de los CPC como canal de diálogo, evidenciando claramente la forma en que estos pueden alterar las relaciones de poder existentes dentro de una organización:**

*“en los puestos clave, de mandos medios, hay personas que no están capacitadas para hacerlo. Esos son cargos*

---

<sup>64</sup> Entrevista a S. R., ex autorizante y actual supervisor

*muy importantes, que impulsan el desarrollo, que hacen de nexo, que hacen circular la información, ... y lamentablemente en Creditel eso no funcionaba así. En primer lugar porque eran gente que ni siquiera tenía la capacitación formal necesaria, que muchas veces tomó decisiones equivocadas o dejó de tomar otras ...yo que sé. Eran personas que estaban en la empresa en cargos de confianza porque estaban ahí desde el comienzo...y entonces se premiaba eso, pero llegó un momento que eso no alcanzaba para ocupar ese cargo...eran gente que no supo manejar los cambios. Los cambios los manejaron a ellos. Por ejemplo en los círculos de calidad, te dabas cuenta que los gerentes muchas veces no tenían ni idea de lo que estaba pasando. Y los supervisores manejaban la información de forma muy arbitraria... ”<sup>65</sup>*

*“ ...nosotros estábamos con el juego totalmente abierto, además teníamos y tenemos, seguimos teniendo un directorio espectacular...esa gente capaz que después empezó a mirarnos distinto... pero me importa tres carajos... porque eso fue algo que pasó hasta hace muy poco en esa empresa, que si vos querías hacer algo, ir para adelante, innovar en algo, enseguida te chocabas con ellos, porque se sentían amenazados, se pensaban que les querías serruchar las patas... porque en realidad para mí es cantado... si no tenés la madurez suficiente para ocupar determinados cargos, como son los mandos medios de una empresa, lo mas probable es que enseguida te sientas amenazado, como que vas a quedar en evidencia... es así”<sup>66</sup>*

### **Nº 3: los actores hoy**

La empresa cambió su fisonomía interna y su organización. Hoy parece primar una lógica diferente. Del modelo “mixto” del comienzo, solo quedan algunos rasgos muy básicos, pero atenuados. La flexibilización interna se ha reducido, y se registra un cambio en el perfil general del tipo de personal contratado. Se ha iniciado un proceso de sustitución de los mandos medios por personal con mayor calificación formal, así como de los operadores de base por personal de mas baja calificación.

*“Hoy la empresa es mas empresa...antes era mas cálida, no sé...capaz que era mas humana...antes para nosotros era un programa venir a trabajar los sábados, ahora la*

---

<sup>65</sup> Entrevista a C. V..

<sup>66</sup> Entrevista a S. R.

*gente ruega que no le toque venir...ahora como que se toma gente con otro perfil. Menos preparada, capaz. Es que se paga mucho menos... ”<sup>67</sup>*

*“Ahora estamos trabajando mucho mas ajustados de personal. Sabemos de la importancia de los círculos de calidad, pero lamentablemente no podemos implementarlos porque estamos trabajando muy justos... ”<sup>68</sup>*

El grado de involucramiento del personal de base parece mas bajo. Los MM presentan un discurso tan comprometido como en las etapas anteriores, pero las entrevistas hablan de un desempeño real mas movilizador. Esta realidad nos hace pensar por supuesto en el cambio de la lógica de funcionamiento buscada por el directorio como un viraje hacia un esquema mas conservador, mas de “control” del personal, y de su elección con características que lo hagan fácilmente sustituirle. Parece haberse hecho un cambio hacia el fortalecimiento de una estructura piramidal, de base poco calificada y de bajo involucramiento, en detrimento de la cohesión interna y el avance hacia la GP, que se había comenzado a transitar con éxito unos años atrás.

El margen de riesgo a manejar en los procesos de trabajo se redujo ampliamente con los ajustes de las tasas de interés dictados por el BCU y los criterios de aprobación de los créditos, ahora mas estables. El perfil del cliente ha cambiado en parte, pues al bajar la tasa de interés, también se tornó en un producto interesante para otros segmentos. Sin embargo, no parece registrarse innovación. Por todo ello, no es necesario reclutar trabajadores altamente calificados. Obviamente, tampoco parece relevante la opinión de los mismos.

Esta etapa con todo, presenta sin embargo un eje mas coherente de funcionamiento. Los criterios de selección de personal se han invertido, buscándose operadores de base de poca calificación y MM específicamente formados para ello. Con ello se elimina parte del conflicto hasta ahora detectado pero por otro lado parece razonable pensar que si los operadores de base presentan un involucramiento tan bajo con su tarea, tampoco hay oportunidad de que éstos se conviertan en elementos movilizadores, en “agentes de

---

<sup>67</sup> Entrevista a S. R.

<sup>68</sup> Entrevista a M. G., ex autorizante y actual integrante del equipo de calidad

cambio”, según el consultor en calidad que tuve oportunidad de entrevistar. Recogimos algunas opiniones que sin duda ilustran el deterioro del nivel de involucramiento de los trabajadores con la organización:

*“...Y ahora yo te digo la verdad, para mí venir a trabajar los sábados es una tortura...”<sup>69</sup>*

*“...y yo lo tomo como un trabajo, porque yo veo que para cambiar está bravo... veo a mis amigos que les ofrecen mucha menos plata por 8 horas...”<sup>70</sup>*

*“y para mí hoy por hoy es un laburo y tá, yo pensé en un momento en trabajar por mi cuenta, pero en este país es muy difícil eso. Es mejor ser empleado, entonces decidí que me conviene quedarme en la empresa, por poco esfuerzo tengo una estabilidad muy importante...”<sup>71</sup>*

---

<sup>69</sup> Entrevista a actual supervisor.

<sup>70</sup> Entrevista a F. P., actual operador

<sup>71</sup> Entrevista a A. L., actual operador

### Parte 3: análisis temático

#### 1. Las contradicciones en relación a los procesos de trabajo

En primer lugar hagamos foco en los procesos de trabajo propiamente dichos. **El hilo conductor evidencia un recorrido heterogéneo, que va desde una primer etapa en la que existía una división de los operadores por producto, a una etapa intermedia de polifuncionalidad en los operadores, y por último a una etapa final en la que se regresó a una división de los operadores por tarea.**

**En la primer etapa,** los procesos eran mas simples, pues no estaba en manos del operador la autorización final del crédito, sino que éste quedaba a estudio, para que una supervisora lo autorizara. Por lo tanto, **el proceso global de trabajo, compuesto de las instancias de recepción- análisis- autorización final del crédito, estaba compartimentado** de manera tal que la etapa de mayor grado de dificultad era responsabilidad de los MM y no de los operadores. De acuerdo a la clasificación de Crozier sobre los diferentes tipos de poder que coexisten dentro de una organización, es claro que en esta primer etapa existe una concentración de *poder experto* y *poder jerárquico* en los cargos de supervisión, mientras que los trabajadores de base solamente son ejecutantes de la parte menos calificada del proceso, con lo cual su peso relativo en el valor final del producto (el préstamo telefónico) se ve disminuido.

La aparición del producto Creditel efectivo fue como vimos una gran innovación para el mercado, por lo cual rápidamente se convirtió en un producto con alta demanda. Ello determinó un explosivo crecimiento de la organización que necesitó del ingreso masivo de trabajadores en un intenso período de entre 4 y 6 meses. Estos nuevos operadores, además de presentar un perfil de alta calificación en relación a los mas viejos, comenzaron su tarea con la facultad de analizar y autorizar los créditos solicitados. Por lo tanto, **el proceso de recepción- análisis – autorización final, se unifica ahora en un mismo actor, con lo cual la distribución del poder se da de diferente manera.** Los MM conservan la función de contralor, concentrando su gestión básicamente en la supervisión de estos operadores altamente calificados, y están además disponibles para consultas especiales.

Seguendo con la misma lógica de polifuncionalidad, el directorio de la empresa decide entonces **agregar una nueva instancia al proceso de trabajo: la gestión de deudores**, antes realizada por la sección cobranzas de la empresa, específicamente concebida para ello. Como parte de este proceso de reingeniería, los antiguos empleados del sector cobranzas son entrenados en la tarea de gestión de créditos y son “homologados” al resto de los operadores del CA. **Ahora todos los operadores telefónicos deberán llamar telefónicamente a los clientes atrasados para iniciar la negociación de la deuda, además de realizar la gestión de préstamo.**

**El proceso de trabajo ahora es un proceso mas complejo, y que engloba el ciclo completo de gestión (o proceso de producción) propio de la empresa: desde la recepción de solicitud del dinero, pasando por el análisis del riesgo involucrado, la autorización y la elaboración del plan de financiación adecuado, hasta la cobranza de la deuda generada. El resultado a nivel de procesos de trabajo, es una absoluta polifuncionalidad en todos los operadores y a nivel de gestión, una alta calificación e involucramiento de los mismos con la tarea, tal como queda evidenciado en casi todas las entrevistas realizadas.**

**En estas condiciones, el operador se constituye en una pieza fundamental para el correcto funcionamiento de la organización**, pues posee una cartera de clientes a quienes atiende personalmente, posibilitando así la construcción de una relación de cierta confianza y adquiriendo además un conocimiento cada vez mas profundo del “oficio”. Esto acumula en beneficio de todos, pues convierte al trabajador en un individuo con una cuota nada despreciable de *poder experto*, básicamente por su polivalencia y las facultades que posee para conservar su propia inserción laboral, así como también por la posibilidad de ser un informante calificado para la gestión de mejora continua, implementada a través de los Círculos de Calidad, herramienta utilizada en la empresa.

Por otra parte, los cargos de supervisión y gerencia conservan su rol de actores investidos de ambos tipos de poder, aunque sin duda el *poder jerárquico* constituye el centro neurálgico de su función, de acuerdo a lo que se desprende de la mayoría de las entrevistas. **La modificación en los procesos entonces, modificó también, el mapa de poder y las relaciones laborales hacia adentro de la organización, redistribuyendo**

el *poder experto* y generando un ambiente coherente con el discurso, en el cual se colocaba al trabajador en un lugar de relevancia, con facultad de decisión en el manejo de la incertidumbre, búsqueda fundamental de las NFOT como mecanismo de elevación del compromiso y la eficiencia:

*“...pasar a aprobar los créditos nosotros mismos era algo fantástico, eso te enseñaba acerca de qué datos era relevante pedir mas en detalle, si vos no sos quien aprueba, de repente podés omitir detalles que son importantes...pero además te da una visión mucho mas general, incluso también para el tema de la morosidad, si vos a esa misma persona que le diste un crédito después la vas a tener que llamar por moroso, tenés una visión mas general. Vos con el tiempo ya entrás a darte cuenta que cliente probablemente va a ser un moroso, o no...y además bueno, uno es mas importante como trabajador, es mas valioso, no es lo mismo atender un teléfono, que autorizar un crédito. Y además sabés mas, y podés ocupar el lugar de otro, a mí me gusta mucho mas abarcar mas...”<sup>72</sup>*

**Sin embargo, es aquí que observamos la primer contradicción** en cuanto a los procesos de trabajo: ocurre que justamente cuando la empresa está en plena etapa de crecimiento, los Círculos de Calidad son suspendidos. Los operadores ya no son necesarios entonces en su calidad de informantes calificados, ni pueden tampoco participan en forma activa del proceso de mejora continua que sin embargo, tanto los involucra de acuerdo al discurso oficial del directorio. El resultado es que se inicia un proceso de trabajo colectivo para obtener una certificación en calidad, **desmantelando la principal herramienta de gestión que la empresa tenía –ya instalada – para canalizar y capitalizar la opinión de estos informantes calificados**, y sin tener en cuenta además las consecuencias que esto pueda tener para la propia empresa y su cohesión interna, basada fundamentalmente en una determinada cultura de empresa. **Vale subrayar que con esta acción, la empresa se aleja radicalmente de la idea de rescate del “saber hacer colectivo”, propio de los nuevos modelos de organización del trabajo, acercándose mucho al modelo de organización tayloriana**, pues supone una atomización de los trabajadores y la posterior medición individual de tiempos y rendimientos, ésta vez en nombre de la Calidad Total.

---

<sup>72</sup> Entrevista a V. D., ex autorizante. Hoy trabaja en otra financiera.

Resulta muy sugerente en este sentido, el comentario de un ex telefonista y actual técnico del área de calidad de la empresa:

*"...a su vez como creció tan de golpe también pasó que hubo un momento drástico en el que se fue mucha gente, se despidió mucha gente, y yo creo que fue en ese momento cuando los círculos empezaron a declinar, porque hubo como una confrontación entre el personal y el directorio. Ahí el ambiente dejó de ser agradable como para armar un círculo, la situación era tal que no se consideraba un buen momento para que el director estuviera con el autorizante, el gerente, y todos juntos en el círculo."*<sup>73</sup>

La instancia de los Círculos de calidad es por definición, una instancia de exposición de opiniones de los diferentes actores involucrados en los procesos y de búsqueda de oportunidades de mejora, además de un espacio natural para la coexistencia de los diferentes intereses que existen en la organización, y hasta para la eventual resolución de conflictos, por lo cual su suspensión en un momento en que la empresa atraviesa un momento de crisis, no resulta una idea coherente con las nuevas formas impulsadas hasta el momento.

*"El objetivo de las NFOT es garantizar una circulación de la información mas intensa y eficaz entre los distintos servicios de la empresa.(...) La dirección se ocupa entonces de garantizar un doble flujo de información: uno descendente, dirigido a lograr que los trabajadores se adhieran a los objetivos de la empresa, y otro ascendente, que tiene por objetivo permitir a la dirección estar a la escucha de las reacciones de los trabajadores".*<sup>74</sup>

**Mencionamos en el capítulo teórico, que una de las mas importantes diferencias entre las gestiones innovadoras y las tradicionales, radica en el compromiso de los agentes y subrayamos el compromiso estructurado en torno al contrato individual de obligaciones recíprocas, propio de la concepción tayloriana y el compromiso colectivo estipulado en torno a condiciones de voluntariado, propio de la gestión participativa. Este segundo tipo de compromiso, aparece en casi la totalidad de las entrevistas**

---

<sup>73</sup> Entrevista a M. G., actual técnico en calidad

<sup>74</sup> Chanaron, Jean Jacques y Perrin, Jacques: "Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo" ,MTSS, España, 1991, pág. 84.-

realizadas, cuando hablamos de las primeras dos etapas de la empresa, llegándose – curiosamente- a un punto alto del mismo en pleno proceso de desmantelamiento de los CC: **cuando éstos son abandonados por la empresa como herramienta de gestión, los operadores se organizan colectivamente y de manera espontánea para continuar con la tarea de reflexión sobre los procesos, llegando a la elaboración de un informe final de propuesta de mejora para los procesos y para su propia tarea.** Esta acción dispara posteriores gestiones de parte de la directiva de la empresa, que se oponen radicalmente a la idea de reconocimiento.

Estamos entonces en presencia de una ambigua concepción respecto a las NFOT y mas específicamente respecto a los CC, que termina por generar un conflicto interno de poder, mientras que además contribuye a erosionar los principales logros acumulados de la empresa:

*“Bueno, en el momento que se armaron los círculos yo planteé que no me parecía correcto que fueran los gerentes, no quería que fueran, directamente. Solamente una vez se hizo sin gerentes. Ahí ellos vieron lo que era el peligro y pidieron que no hubiera mas círculos...entonces lo que se negoció fue que hubieran círculos pero con gerentes. Ahí yo mismo decidí sugerir que así mejor no hubiera mas círculos...porque era una pérdida de tiempo, llevaba a una desmotivación brutal, y encima la gente que hablaba ya era candidata a que la echaran...entonces tá, ahí se destruyó una herramienta que habría sido bárbara...”<sup>75</sup>*

Este testimonio evidencia quizás mas claro que ningún otro, el “conflicto” del que hablamos en la matriz N° 2 del capítulo anterior. **Los CC son percibidos de muy diferente forma por el poder experto y el poder jerárquico.** Sin duda esta diferencia en la percepción de dicho mecanismo por parte de los diferentes actores involucrados, así como el súbito abandono de los CC en pleno proceso de mejora continua, responde a una ausencia de definición clara por parte de la directiva de la empresa, respecto al tipo de forma de organización interna que se pretende generar. Esto impide, a nuestro modo de ver, una acumulación coherente. Citando a Trist:

*“(para la implantación exitosa de NFOT), la estrategia posible consiste en tres pasos: 1° conseguir una apreciación de*

---

<sup>75</sup> Entrevista a M. P., consultor.

las cuestiones al mas alto nivel de la empresa, el nivel de gobierno. Llegar así a la conformación de un "documento de filosofía" que logre definir los pasos a dar en la dirección elegida, teniendo en cuenta los elementos constrictivos. En 2° lugar, identificar aquellos centros o unidades autosuficientes donde hay mas probabilidades de que el cambio se acepte y en 3° lugar, seleccionar el o los centros para la aplicación del proyecto".<sup>76</sup>

Tal como se ve a través de las diferentes percepciones, **los operadores de base, de alta calificación y detentadores del poder experto, entienden la instancia como natural para la gestión de cambio**, evidenciando una conducta perfectamente acorde a la definición de Crozier de poder experto, acerca de la importancia que para la empresa ellos revisten en tanto portadores de un *know how*. Estos operadores, entrenados en una política interna de mejoramiento colectivo, reaccionan de inmediato cuando los CC son suspendidos, armando una instancia *ad hoc* para la discusión de los cambios implementados en los procesos.

**Por su parte los mandos medios**, investidos básicamente de poder jerárquico (aquí surge la interrogante acerca del nivel y tipo de incidencia del *poder experto* propio de un cargo de supervisión y gerencia) **perciben los CC como mecanismos de cierta ambigüedad pues temen por la exposición de los operadores expertos y las consecuencias que ello tenga para su propia condición de actores jerárquicos. El resultado es el desmantelamiento de la herramienta en el momento menos adecuado, tal como vimos.**

**Resumiendo entonces, existe un conflicto importante en el mapa de poder interno de la organización, que deriva en un funcionamiento colectivo contradictorio** pues ambos tipos de poder no logran trabajar en conjunto, para que las modificaciones que traen aparejadas las NFOT se constituyan en aliadas de la productividad. **Esta lucha interna no explicitada en la vida cotidiana de la empresa acaba por erosionar la cohesión interna, generando una división entre los trabajadores y una baja en la motivación a largo plazo por un quiebre en la credibilidad del discurso.**

---

<sup>76</sup> Trist, Eric: Op.Cit. pág. 146.-

**Y llegamos así a una segunda contradicción.** La tarea colectiva de preparación para la certificación de calidad, que como dijimos se lleva adelante sin recoger opiniones de los propios trabajadores, **impone además, reglas de funcionamiento totalmente nuevas en la organización.** Los cronómetros, los nuevos parámetros de autorización y la drasticidad de los cambios, suponen una forma de trabajo muy ajena a la lógica de trabajo habitual de la organización, así como a su cultura de empresa. **Se impone la “one best way” en un medio donde siempre se había fomentado la búsqueda de “a better way”<sup>77</sup>, o sea donde siempre se había considerado de gran valor el aprendizaje colectivo de nuevas formas.** Y esto, por supuesto tiene sus consecuencias a nivel del involucramiento colectivo:

*“Si en todos los peldaños de la escala de una organización, y en el propio funcionamiento en conjunto, no pudiera haber sino una sola solución mejor, one best way, la conducta de cada miembro sería enteramente previsible. Estaría cada uno limitado y determinado. No le queda como valorizarse en el seno de la organización, ni como negociar su participación y su diligencia a alto precio, pero tampoco corre el riesgo de que lo obliguen a ceder a las presiones...como consecuencia...predomina la idea de solución única; reglas sumamente estrictas prescriben la conducta de cada uno en todas las circunstancias ... pero como contraparte encontramos todo un régimen de negociaciones, presiones y reacciones—en realidad nuevas relaciones de poder- ...que no ha podido preverse...”<sup>78</sup>*

Los trabajadores deben adaptarse rápidamente a esta nueva forma de trabajar, opuesta a aquella en la cual habían sido entrenados. Esta adaptación no resulta inmediata en todos los casos, y luego de la presentación del informe reviendo algunos procesos por parte del conjunto de trabajadores, varios de ellos son los primeros despedidos, **en un proceso continuo e importante de reducción de personal, de desarrollo paralelo a la certificación en calidad.** Ambos procesos llevados a cabo casi al mismo tiempo que el cambio de reglamentación del Banco Central del Uruguay, que pasó a reducir drásticamente las tasas de interés cobradas por las financieras, disminuyendo de esta forma radicalmente sus márgenes de ganancia.

---

<sup>77</sup> Distinción extraída de De Terssac, Gilbert: “Autonomía en el trabajo”, Colección Economía y Sociología del Trabajo, Nº 76, MTSS, Madrid, 1995, pág. 14.-

<sup>78</sup> Crozier, Michel: Op.Cit., pág. 137.-

Luego de iniciados los primeros despidos y una vez obtenida la certificación, se vuelve a la estructura de división de tareas, con lo cual se da un paso mas hacia una concepción taylorista de empresa. El sector de gestión de deuda, vuelve a convertirse en un sector separado con lo cual se pierde el *know how* acumulado por los operadores del CA y se vuelve a tener visiones parciales del proceso:

*“...un quiebre importante fue en primer lugar cuando se comenzó a rever la gestión de deudores...Marcelo decía “...si nos deben que se jodan, los matamos a intereses...” y yo les decía que para que esperar a que hayan pasado seis meses si sabés que después el tipo va a ser muy difícil que pueda pagar...mejor agarrarlo cuando todavía tiene una deuda financiable...y claro, para eso había que organizar un tipo de control sobre los préstamos efectuados que necesariamente iba a involucrar de otra forma a los autorizantes. Para que ellos hicieran créditos mas “seguros” de alguna forma pero también para que ellos mismos hicieran gestión de deudores, para que ellos mismos llamaran de forma preventiva antes de que hubiesen pasado tantos meses. Y eso implicaba obviamente un centro de autorizaciones diferente, y los telefonistas iban a tener que ser entrenados de otra forma, iban a tener que autorizar de acuerdo a otros criterios, entonces ahí les venía el chucho a los eslabones medios...porque ellos estaban acostumbrados a ganar mucho con poco esfuerzo...Fue un quiebre fuerte porque ahí pasaron dos cosas: se comenzó a trabajar distinto, pero a ensayo y error, y como con miedo, y los que se comprometieron fueron los operadores de base y nosotros. Los gerentes estaban como contrariados, se sentían peligrar...y distorsionaban...y además después a raíz de eso, increíblemente se volvió a rearmar la parte de jurídica bajo la ineptitud de E. P. y armaron una cosa aparte, que de alguna forma separó de nuevo todo...y ya la idea de un solo Call Center con tipos capacitados para varias tareas quedó atrás.”<sup>79</sup>*

Ya habíamos mencionado que la polivalencia genera inevitablemente una democratización del saber y del poder experto, pues hace a todos igualmente capaces, a la vez que hace al colectivo mas eficiente y al individuo mas fuerte . **Sin embargo, nuevamente la opinión recién transcrita evidencia la dificultad de la organización para evolucionar de acuerdo a su discurso.** La cooperación interna para la obtención

---

<sup>79</sup> Entrevista a M. P., consultor en calidad

de la certificación fue posible –tal como aparece en la matriz N°2 - solamente entre los operadores de base y entre éstos y el equipo de calidad . En ambos casos, se trató de actores de alta calificación y alto nivel de involucramiento con la tarea mientras que por otra parte, **quedó claro también la dificultad de los MM para identificarse con la tarea común.**

*“...el directorio como que puso los pies sobre la tierra y se dijo bueno, si en verdad no obligamos a todos los gerentes que hasta ahora viene trancando, entonces no va a andar la cosa...a cambio de esto se les dio un premio al finalizar el año, con lo cual yo no estuve de acuerdo, porque en realidad no había habido ningún apoyo...pero bueno fue como que el convencimiento de “por lo menos no tranquen..., si no apoyan al menos no tranquen”<sup>80</sup>*

Nuevamente queda claro que no se ha podido lograr la cooperación interna entre diferentes niveles jerárquicos y ambos tipos de poder, mientras que se constata también que la cohesión interna lograda a nivel de operadores de base, comienza a peligrar como consecuencia de las contradicciones internas. Parece claro que se intentó crear una organización innovadora, de “*espíritu joven y mentalidad abierta*”, tal como rezan los afiches que decoran los locales de atención al público, y también tal como quedó demostrado durante los primeros años de la empresa, cuando la apuesta era la de lograr una alta productividad a través de trabajadores inteligentes, satisfechos e identificados con la empresa.

**Resumiendo nuevamente,** parece cada vez mas claro que el conflicto de poder detectado en la interna no es ajeno al directorio de la empresa, si bien no parece estar del todo bajo su control, de la misma forma que el proceso de marchas y contramarchas en lo concerniente a los procesos, tampoco respondería en principio, a una lógica de funcionamiento organizado, sino mas bien a una improvisación influenciada por los ciclos de estabilidad e inestabilidad del entorno. **Por último, todo acumula hacia un desmantelamiento del modelo planteado en principio.**

---

<sup>80</sup> Entrevista a M. P., consultor.

### 4.3 Las contradicciones respecto a la gestión

Hasta aquí hemos identificado lo accidentada que fue la pretendida implantación de NFOT para la empresa y su contradictorio resultado para los procesos de trabajo y el nivel de cohesión interna, mecanismo importante para el “know how” colectivo. El proyecto general de organización primariamente planteado como de alto compromiso interno sufrió sin duda una serie de dificultades en su implementación que determinaron su fracaso, registrándose una evolución discontinua desde un comienzo de alto involucramiento e iguales posibilidades de crecimiento hasta un momento actual de muy bajo involucramiento y cierta estabilidad en tanto organización. Las contradicciones señaladas en el separado anterior hablaban de la existencia de un conflicto de poder dentro de la organización así como de la posible influencia del estilo de liderazgo que posee el directorio. **Propongo centrarnos ahora en la toma de decisiones dentro de la organización, para mirar mas de cerca el vínculo que se identifica entre el estilo de liderazgo y esta compleja distribución interna de poder.**

Digamos para empezar que el consultor en calidad entrevistado, en cuyas manos estuvo la preparación para la certificación así como muchos de los pequeños cambios implementados en los procesos, ingresó al staff de trabajadores de la empresa sin “*poder de decisión*” de acuerdo a como él mismo lo dijo en la entrevista. De manera que no pudo implementar mas cambios que los permitidos por el directorio, a pesar de haber detectado varias fallas en la organización desde el principio de su trabajo de consultoría, que no estaban sin embargo dentro de lo que el directorio imaginaba encontrar:

*“Cuando yo hago mi entrada no se logró que me pusieran a mí en la línea jerárquica, sino que tuve que entrar a nivel de staff, sin poder de decisión, y eso fue un error de consultoría porque antes de hacer toda la movida, que es algo que se estila, meter agentes de cambio, tenés que asegurarte que ese agente de cambio entra con una cobertura arriba... no puede entrar regalado, como era el caso de ustedes, que estaban todos sobrecalificados para el cargo que ocupaban... y cuando naturalmente*

*detectaban fallas o errores y las planteaban, se resentía la estructura, y ustedes quedaban sin apoyo.*"<sup>81</sup>

El "*poder de decisión*" constituye un poder muy importante en una empresa en crecimiento, pues supone la facultad de delimitar prioridades y proponer ordenamientos. **En el caso analizado, la toma de decisiones está claramente centrada en el directorio, y los canales de información que alimentan a los decisores una vez desmantelados los CC, son los MM, personal que acompaña al directorio desde el comienzo del proyecto, y que goza de su absoluta confianza y respaldo. El personal de base, en su gran mayoría no tiene acceso a estos canales, a no ser que se implementen instancias tales como los CC, ya suspendidos.**

La forma de concebir las instancias de decisión está por supuesto asociada al tema del poder y su distribución dentro de una organización. Tener la facultad de poder decidir implica también tener la posibilidad de incidir en el futuro de la empresa, y esto otorga a su vez mas poder: el de ser parte mentora de un proyecto, con lo cual se legitima el derecho a compartir el timón.

En este sentido, encontramos que el mapa de poder interno de la organización , al constituirse en claramente contradictorio, afectó directamente la eficiencia de los procesos y la viabilidad de los cambios. **Como primer contradicción en la gestión entonces vemos que la burocracia interna presenta lugares de alta concentración de poder, que sin embargo no tienen capacidad de decisión. (como los supervisores y gerentes). Y lugares de decisión, con ningún poder de incidencia en el proyecto global (como los operadores de base).** Los supervisores y gerentes en las dos primeras etapas de la empresa, son cargos en los que encontramos una alta acumulación de *poder jerárquico*, con capacidad por ejemplo de condicionar el funcionamiento de los CC, pero sin capacidad de decisión con respecto al manejo de la incertidumbre concerniente a su función, por ej. los cambios en los procesos. Mientras que en los cargos de operadores encontramos una gran concentración de *poder experto*, capacidad de manejo de incertidumbre y de la instancia de decisión que concierne a su cuota de poder experto, pero ningún poder de incidencia en la organización.

---

<sup>81</sup> entrevista a M. P., consultor en calidad

Todos los operadores de una forma o de otra, **perciben y dejan ver en las entrevistas que para ellos la capacidad de incidencia de los MM es nula, pues no podían tomar decisiones que se salieran de los procesos de autorización de los créditos, ni demostraban por cierto demasiado interés en ello, pero manejaban la información a presentar en los informes al directorio, así como también se encargaban de la gestión de los RR.HH. en lo cotidiano, teniendo la facultad de organizar los CC. Y aquí vemos la segunda contradicción en la gestión: todas estas tareas delegadas a los MM son de fundamental importancia para el funcionamiento interno de una empresa donde se busca trabajar con nuevos modelos de organización.**

Por último, recordemos que los procesos de trabajo fueron evolucionando de manera que los operadores –de alta calificación formal- se fueron convirtiendo gradualmente en actores de mayor peso pues el *poder experto* fue cobrando importancia en la gestión interna durante el período de mas altos requerimientos, mientras que los MM –de baja calificación formal- fueron quedando relegados a la función de contralor, de acuerdo al esquema planteado por el directorio. Esto acentuó la disociación entre el *poder jerárquico* y el *poder experto*.

Parece interesante preguntarse acerca de la fuente de legitimidad de estos diferentes tipos de poder. El poder experto, es claramente detentado por quienes tienen el know how requerido. El poder jerárquico parece centrarse en el concepto de autoridad y estar detentado por quienes el directorio siente como mas cercanos. En palabras de Crozier, este mecanismo es el mismo que opera en las organizaciones de carácter mas primitivo:

*“Es un rasgo constitutivo de organizaciones de carácter mas primitivo, menos evolucionadas en lo que respecta a las relaciones laborales. Así las fábricas o empresas manejadas de forma familiar, o las de reducido tamaño, son aquellas en las cuales el poder aparece como imposible de disociar de la idea de autoridad”.*<sup>82</sup>

Evidenciadas las contradicciones y luego de haber corroborado la existencia de un conflicto interno que compromete la viabilidad del modelo, nos preguntamos en este

---

<sup>82</sup> Crozier, M: Op. Cit. Pág. 140.-

punto cómo es que se construye este mapa de poder y el posterior conflicto. Para intentar encontrar la respuesta ensayamos la siguiente pregunta: **¿Cuál es el vínculo entre el estilo de liderazgo planteado por el directorio y esta contradictoria distribución del poder dentro de la organización?**

Comencemos por el estilo de liderazgo. El directorio de la empresa está compuesto por dos contadores, de muy diferente orientación en lo que hace a la concepción de empresa. Uno de ellos, -quien poseía la mayor parte de capital invertido en la sociedad durante la primer etapa y parte de la segunda- tenía experiencia de trabajo en el sector financiero y *una clara orientación a la parte humana*, fundamental en los servicios. El otro director, venía de una acaudalada familia rural, con experiencia en el sector industrial y en el manejo de personal fabril, (su familia posee la exportadora de lana procesada mas grande del país) y *una clara orientación a la priorización de los procesos*.

Durante los primeros años, cuando la inversión de capital (a cargo del director con experiencia en el sector servicios) era un factor fundamental en el desarrollo, y la empresa creció de manera explosiva, la política de RR.HH buscó la implementación de gestión de un modelo mixto, de clara orientación humana, que conseguía una alta motivación de los trabajadores elevando la productividad. La atención telefónica era la mas eficiente en plaza y la financiera la mas conocida, en cuanto a préstamos en efectivo, según datos de Interconsult en agosto del 96.<sup>83</sup> Los porcentajes de colocación se mantenían altos y los operadores autorizaban sin cometer errores. La identificación del colectivo con la empresa, era muy alta.

Hacia mediados de la segunda etapa, y antes aún de que la regulación del mercado desestabilizara el proyecto, se hizo necesaria una inyección de capital para poder crecer abriendo sucursales en el interior del país. Entonces la sociedad pasó a manos del otro director, quien tomó las riendas de la empresa con una actitud diferente, de clara orientación industrial. Su experiencia provenía de la empresa familiar, con una larga tradición de estabilidad y donde los trabajadores –masculinos, con una actitud de lealtad incondicional al “patrón” – acataban órdenes dictadas por los capataces experientes y

---

<sup>83</sup> Datos publicados en folletos de circulación interna de la empresa, así como en la prensa

de confianza del dueño. Su centro de interés radicaba pues, en los procesos, o como mucho, en el producto final y suponía que sus MM- de su total confianza- iban a saber "controlar" que esta gestión se llevara a cabo. Eso era lo que el directorio necesitaba de ellos en ese contexto.

Llegado este punto es imprescindible subrayar el cambio radical que significa la incorporación de la incertidumbre a los procesos de trabajo, propia de las actuales empresas –con un especial énfasis en el sector servicios - y de qué manera esta incorporación plantea nuevos requerimientos para los actores involucrados:

*"En entornos de incertidumbre, la influencia y la autoridad se distribuyen mas uniformemente; las organizaciones se hacen "poliárquicas". En entornos de certidumbre y estabilidad, las organizaciones tienden a ser relativamente menos democráticas y la influencia, la autoridad y la responsabilidad están mas centralizadas" <sup>84</sup>*

Los nuevos modelos de organización de la producción descansan en la democratización del saber, como hemos visto. Tanto como en la sustitución de la figura del capataz o supervisor controlador por la figura de los trabajadores polivalentes y autogestionados. Ello por supuesto, define nuevos parámetros de confianza. **Ahora bien, sin duda como consecuencia de una gestión de la dirección influenciada por diferentes concepciones, es que el directorio designa a personas de su "confianza" para los cargos de supervisión y gerencia, sin considerar especialmente relevante otros aspectos.** Se trata en todos los casos de personas que son conocidas por los directores en el ámbito social o familiar. En dos casos de cuatro, se trata de personas cuya relación con la familia de alguno de los directores, es de dependencia económica (una de las supervisoras , antes de serlo era quien cuidaba los hijos de un director y uno de los gerentes antes de serlo era el hijo de la cocinera del otro).

Y estas elecciones realizadas con espíritu de favorecer el fortalecimiento de lealtades verticales como criterio prioritario, tiene consecuencias relevantes como hemos visto, para la organización interna.

---

<sup>84</sup>Davis, L.E: "La próxima crisis de la gestión de la producción: tecnología y organización", MTSS, España, 1991, pág 188.-

## CONCLUSIONES

Al comienzo de nuestro trabajo dijimos que las variables que creíamos de peso para explicar el accidentado recorrido y el improvisado modelo aplicado en la empresa analizada eran básicamente: la súbita inestabilidad del mercado, el mapa de poder de la burocracia interna y el tipo de liderazgo planteado por el directorio. **Sin embargo, siguiendo a Crozier una vez mas, llegamos como primer conclusión a la idea de que el tipo de liderazgo está absolutamente ligado con el tipo de burocracia interna y que ello tiene una incidencia muy importante en las probabilidades de éxito de la implantación de NFOT, sobre todo en sociedades como la nuestra.**

*“Un sistema burocrático es un sistema incapaz de corregirse en función de sus errores, y cuyas disfunciones se han convertido en elemento esencial de su equilibrio. Las transformaciones pueden ser graduales y casi constantes si los agentes de la organización que tengan conciencia de su necesidad pueden innovar por su cuenta...pero lo hemos dicho, las organizaciones burocráticas no dejan tales iniciativas en manos del personal jerárquico menor...a causa del bloqueo de las comunicaciones, los dirigentes no pueden ni recibir advertencias previas ni prever nada seriamente por sí mismos”<sup>85</sup>*

Si bien el tipo de organización que hemos analizado no parece fácilmente catalogable como burocracia a pesar de algunos rasgos típicos de dicha forma, ni tampoco encaja en el tipo de organización innovadora de Mintzberg<sup>86</sup> a pesar de su perfil orientado a la búsqueda de la innovación, a la larga ha demostrado aprender de sus errores, con lo que queda a medio camino de ambos tipos. **Es destacable que las entrevistas dejan ver que hoy existe una voluntad de evolución en el directorio, que ha buscado recambiar los MM por actores con una calificación formal acorde a los requerimientos del cargo, sin que deban para ello ser personal “de confianza” a priori.** Esto estaría dando cuenta de un viraje en el estilo de liderazgo.

**Sin embargo, también es cierto es que en su recorrido la empresa perdió flexibilidad y recursos humanos formados en una cultura de empresa sólida y de**

<sup>85</sup> Crozier, M. Op. Cit. 140.-

<sup>86</sup> Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991.

altos niveles de satisfacción e involucramiento, debió sacrificar esta cohesión interna única, y por último –y quizás la pérdida mas importante para un proyecto con pretensión innovadora -perdió también la posibilidad de conservar el lugar de innovación que supo ocupar en cierto momento, recurriendo a mecanismos de desmantelamiento y desarticulación del proyecto. El nuevo modelo tal cual estuvo concebido en la empresa, no pudo sostenerse a partir de cierto momento. El inestable entorno general de la plaza financiera en el que la empresa se encontró a partir de su apogeo, generó una turbulencia que resultó muy difícil de manejar en el largo plazo, de la mano de estas NFOT.

Como último punto para entender la ligazón entre el estilo de liderazgo del que se habla y el mapa de poder de la organización, recurrimos a la diferenciación entre los conceptos de “confianza” y “fiabilidad”, manejada por Giddens.

*"Fiabilidad ("trust"), presupone conocimiento de las circunstancias de riesgo, mientras que confianza ("confidence") no lo presupone. Tanto fiabilidad como confianza hacen referencia a expectativas que pueden ser frustradas o disminuidas" {...} "Por tanto, un individuo que no considera las alternativas, entra en una situación de confianza, mientras que alguien que reconoce esas alternativas e intenta contrarrestar los consabidos riesgos, participa en una situación de fiabilidad."<sup>87</sup>*

**La fiabilidad es pues, un concepto mas anónimo que la confianza, menos asociado a relaciones de arraigo personal. No requiere de una historia común, ni de la construcción de un vínculo basado en el afecto o el mutuo reconocimiento de legitimidad. Es un concepto que explica la confianza en un funcionamiento correcto de acuerdo a ciertas normas, que no están necesariamente en cuestión. La fiabilidad de una organización descansa en la coherencia de su acción y la solidez de su discurso.**

**La confianza en cambio, es un tipo de vínculo que necesita de una legitimación no inmediata, se construye. Necesita tiempo e historia. Es una relación con implicancias mas personales, donde el riesgo no aparece considerado como tal; la**

---

<sup>87</sup> Giddens, Anthony: *Consecuencias de la modernidad*, Alianza Universidad, pág. 40.-

fiabilidad en cambio implica un cierto componente de voluntad para hacerse cargo del riesgo, considera la posibilidad de la "falla" o el "error", y a pesar de ello hay acción.

**En el caso que nos interesa, se evidencia un pasaje de un ámbito en el que la "confianza" es la principal fuente de nutrición para el relacionamiento interno, hacia un ámbito en el que este mecanismo es sustituido por la "fiabilidad".** La incertidumbre de la crisis pasó a colonizar las relaciones humanas y esto condujo a la necesidad de establecer nuevos parámetros para construir lealtades, ganando terreno en términos generales, el relacionamiento que considera el riesgo.

A nuestro modo de ver, la forma en que este pasaje de la confianza a la confiabilidad, con la consiguiente pérdida de cohesión ocurre, está asociado a dos puntos básicamente:

**La primera razón tiene que ver con que hay dos ámbitos claramente diferenciados en los cuales la confianza teje los vínculos, y existe un desanclaje entre ambos.** Uno es el sistema de lealtades vertical, donde la "confianza" tiene un alto componente de legitimación histórica y familiar, fomentado por una matriz de liderazgo de estas mismas características<sup>88</sup> y ya explicitado renglones atrás. Otro es el sistema de lealtades horizontal, donde la "confianza" se construyó por las bondades del modelo en su apogeo, por el mutuo reconocimiento de aptitudes y actitudes, fomentando la solidaridad intra grupo.

En el sistema vertical, las lealtades no se explicitan, pues involucran diferentes categorías jerárquicas y se evidenciarían así los favoritismos, y su asociación con el poder jerárquico. En el sistema horizontal sí se explicitan y hasta se generan solidaridades durables, que se mantienen a través del tiempo<sup>89</sup>. **En el momento en que**

---

<sup>88</sup> Citamos al consultor en calidad entrevistado: *"En la literatura sobre dirección de empresas familiares existe un tipo de delegación que se llama "del rey", es un estilo de delegación en el cual el padre deja el control cuando se muere, no antes. Y lo heredan sus hijos, además de heredar el sistema de lealtades asociado al cargo."*

<sup>89</sup> En este sentido, subrayo que aquellos que compartieron el lugar de trabajo en algún momento entre la primera y la segunda etapa lograron desarrollar y mantener una relación de amistad que ha trascendido los límites laborales. Mas aún, ha logrado sobrevivir una vez desaparecido el escenario común y mantener el vínculo a pesar de recorridos vitales muy diferentes entre sí. (recordemos que se trataba de universitarios de diferentes áreas). **La condición de ser "ex empleado de Creditel" parece ser un aspecto importante en la configuración de las identidades personales y colectivas.** Esto además de ayudarme en la tarea de contactar y entrevistar personas, merece ser anotado como dato relevante en

las fuentes de incertidumbre se reprodujeron abruptamente, el sistema de lealtades verticales se solidificó, afectando al colectivo, y por ende al sistema horizontal. El directorio centró su atención en los MM y minimizó su intercambio con los operadores de base. El *poder jerárquico* se asoció así por intermedio de la confianza, y se alimenta de ella. En ese mismo momento, el sistema de lealtades horizontal tendió a la atomización, y el *poder experto* se asoció por intermedio de la confiabilidad, sirviéndose de ella para continuar su gestión.

La segunda razón esta asociada a la primera, y se puede resumir en el efecto que provoca en la cohesión interna, la exposición o evidencia de lo anterior. Equivale a algo así como “romper el encanto” de la identidad y el discurso de la organización. Se pierde credibilidad y con ello, involucramiento y compromiso.

Los trabajadores “se formaron” en una cultura de empresa cuyo discurso y cometido estaba profundamente asociado a la gestión colectiva y al aprendizaje grupal, así como al control de la incertidumbre promovido como mecanismo de mejora continua. Las bases del modelo eran la confianza en la capacidad individual y el reconocimiento del saber colectivo y a partir de cierto momento estas bases se debilitaron, pues no parecieron suficientes para sostenerlo, con lo cual la incertidumbre pasó a colonizar las relaciones humanas.

**En este sentido, y como segunda conclusión, es que sostenemos que el proyecto original de la empresa analizada, de organizar el trabajo de acuerdo al nuevo modelo, fracasó.** Y aquí debemos volver al principio, cuando en nuestro marco teórico nos planteamos las dificultades evidenciadas para lograr la instalación a largo plazo de este modelo en nuestro país. Por supuesto queda claro que con un estudio de caso no podemos establecer generalidades de ningún tipo, pero sí nos atrevemos a decir que se confirma para un caso más, la tendencia general de precariedad o provisoriedad en la aplicación del modelo, verificada ya para otros casos.

---

medio de un estudio que pretende esbozar algunas líneas sobre comportamientos y relaciones laborales en un momento en el que se habla a todo nivel, del fin del trabajo como ordenador de vida.

Nos resulta inevitable preguntarnos acerca de la viabilidad de estos modelos en economías inestables o de alta turbulencia como la nuestra y casi todas las de la región (donde ya hemos visto, que se repiten experiencias similares), así como también nos preguntamos acerca de la asociación de estos intentos de gestión a momentos de cierta bonanza económica y estabilidad general. Así pues, nuestro trabajo concluye básicamente con estas interrogantes, que creemos pueden ser respondidas con investigaciones de mayor alcance.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Beck, Ulrich: *"La sociedad del riesgo"*, Ed. Piados, Barcelona, 1986
- Boyer, Robert, *"Flexibilidades del trabajo: formas contrastadas, efectos mal conocidos"*, Revista Trabajo y Sociedad, Vol. 12, Nº 1, 1987.
- Carrillo, Jorge: *"La experiencia latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de la calidad"*, Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo, año 1, Nº 1, 1995.
- Castillo, *"Las Nuevas formas de organización del trabajo"*, Revista sociología del trabajo Nº 9, 1992, España, Ed. Siglo XXI
- Chanaron, Jean -Jacques y Perrin, Jacques: *"Ciencia, tecnología y modos de organización del trabajo"*, MTSS, España, 1991.
- Crozier, Michel: *El fenómeno burocrático*, Vol 1 y 2, Amorroutou Editores, Bs.As., 1969
- Davis, L. E.: *"La próxima crisis de la gestión de la producción: tecnología y organización"*, MTSS, España, 1991.
- Giddens, Anthony: *"Consecuencias de la modernidad"*, Alianza Universidad,
- Glasser, Barney y Strauss, Anselm: *"The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Reserch"*, New York, Aldine Publishing Company, 1967.
- Guerra, Pablo: *"Gestión Participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas"*, FCU, Montevideo, 1996
- Hopwood, Anthony G.: *"La evaluación del interés económico de las nuevas formas de organización del trabajo"*, MTSS, España, 1991.
- Huberman, Michel y Miles, Matthew: *"Análisis de los datos cualitativos. Recopilación de nuevos métodos"*,
- Informe RELASUR: *"Las relaciones laborales en Uruguay"*, Colección informes OIT, Núm. 42, 1995.
- Mateu, M: *"La nueva organización del trabajo: alternativas empresariales desde una óptica psicossociológica"*, Editorial Hispano Europea, S.A., España, 1984
- Mintzberg, H: *"Mintzberg y la dirección"*, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991
- Stolovich, L. Lescano G., Morales S.: *"Calidad total: maquillaje o transformación real?"*, FESUR-CIEDUR, Montevideo, 1995
- Supervielle, M y Guerra P: *"De la producción en masa a la producción ajustada"*, FCS-CEALS, 1993
- Supervielle, M y Quiñónez M.: *"La instalación de la flexibilidad en Uruguay"*, Revista Estudios sociológicos, vol. XVIII, número 54 set-dic.2000, México.
- Touraine, Alain: *"La organización profesional de la empresa"*, Tratado de Sociología, FCE, México, 1963

- Trist, Eric: *"La evolución de los sistemas sociotécnicos"*, MTSS, España, 1991.
- Valles, M: *"Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional."*, Ed Síntesis, Madrid, 1997.
- Walter, Jorge: *"Ajuste, flexibilidad laboral y nuevas formas de Organización del Trabajo en las empresas argentinas"*, Revista sociología del trabajo Nº13, 1991, España, Ed. siglo XXI.