

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

**Organización del trabajo e innovación :
el caso del Hospital de Clínicas**

Rafael Ignacio Rey Fau

Tutor: Francisco Pucci

2009

A la memoria de María Eugenia Zavala, *Mariu*, mi amada esposa y compañera, por su incondicional apoyo a todos mis proyectos, muy especialmente a éste, del cual compartió las primeras lecturas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dirección del Hospital de Clínicas "Dr. Manuel Quintela" por permitirme realizar este trabajo en dicha institución.

A todos los funcionarios de la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas por facilitarme la información necesaria para llevar adelante esta investigación.

A los compañeros del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales que me apoyaron y alentaron para que concluyera esta tesis luego de las circunstancias adversas que me tocaron vivir.

A mi tutor Prof. Francisco Pucci por haber dirigido esta tesis, dedicándome un inmejorable asesoramiento en todo momento.

Resumen Ejecutivo

Las burocracias, como objeto de estudio de la sociología, han sido centro de interés desde larga data, partiendo de los estudios clásicos de Weber, hasta las consideraciones más recientes, acerca la capacidad de integrar nuevos dispositivos de gestión y adaptar su estructura organizacional a las orientaciones de las *Nuevas Formas de Organización del Trabajo* y la discusión entre calificación y competencias laborales. Estas observaciones, cuando se trasladan al ámbito de las burocracias estatales, adquieren ribetes particulares, al introducir en el análisis cuestiones tales como el papel y la dimensión de las administraciones públicas, apreciaciones acerca de los estándares de calidad, el status de los funcionarios o los modelos organizacionales que deben adoptar. En tal sentido, su estudio adquiere centralidad en las sociedades actuales y se vincula muy especialmente con el concepto de desarrollo y con la noción de innovación.

En el Uruguay, particularmente en los últimos años, la discusión entorno a la reforma del Estado no ha sido ajena a estos tópicos, la innovación organizacional de buena parte de los organismos y empresas públicas ha ingresado en una fase de transición no exenta de dificultades, problemas y conflictos propios de estos procesos.

A efectos de dar cuenta de esta transición hemos optado por concentrar nuestro esfuerzo investigativo en un estudio de caso, optado por el Hospital de Clínicas "Dr. Manuel Quintela" y dentro de éste la División Recursos Humanos. En este sector se está instrumentando la puesta en marcha del nuevo *Sistema Integrado de Administración de Personal* (SIAP), sistema de gestión informatizado que implica una serie de cambios procedimentales y funcionales en la organización del trabajo, así como modificaciones de la estructura formal de la División y la incorporación de nuevas capacidades y saberes colectivos.

Nos propusimos tres niveles de análisis para nuestro problema de investigación: el dilema de la racionalidad burocrática frente a la innovación, los mecanismos de toma de decisión y su adecuación a contextos de innovación organizacional y la relación entre procesos innovadores y competencias laborales.

Las conclusiones de este trabajo nos permiten afirmar que las resistencias hacia los nuevos dispositivos de gestión en particular y hacia la innovación organizacional en general, anidan en la pérdida de seguridades por parte de los actores involucrados frente a los nuevos esquemas de producción y el temor de enfrentarse a estándares más exigentes. A su vez, la presencia de estructuras fuertemente jerarquizadas, conspira con la instrumentación de modelos de organización flexibles y horizontales, necesarios para implementar el tipo de innovación propuesta. Finalmente, en relación al debate entre calificaciones y competencias, el excesivo apego a delineaciones de cargo densas y complejas, estaría dificultando el tránsito hacia modelos de gestión por competencias.

Palabras clave: Administración de Personal, Burocracia, Competencias, Hospital de Clínicas, Innovación, Nuevas Tecnologías, Organización del Trabajo, Recursos Humanos, Sociología de las Organizaciones, Sociología del Trabajo,

Executive Summary

Bureaucracies, as the object of study of the sociology, have been the focus of interest from long-standing, starting from the classical studies of Weber, until the most recent about the ability to integrate new devices of management and adapt its organizational structure to the guidelines of the New Forms of Labor Organization and the discussion between rating and job skills. These observations, when they moved to the scope of the state bureaucracies, acquire edges individuals, to introduce in the analysis issues such as the role and the size of the public administrations, perceptions about the standards of quality, the status of officials or the organizational models to be taken. In that sense, it study acquires centrality in current societies and linked very especially with the concept of development and with the notion of innovation.

In the Uruguay, particularly in recent years, the discussion around the State reform has not been outside these topics, the organizational innovation in good part of the public enterprises has entered a phase of transition is not free of difficulties, problems and conflicts of these processes.

For the purposes of give an account of this transition we have chosen to concentrate our investigative effort in a case study, opted for the Hospital "Dr. Manuel Quintela" and within the Division Human Resources. In this sector is being implemented the launching of the new system composed of Personnel Management (SIAP), computerized management system that involves a series of procedural changes and functional in the organization of work, as well as amendments to the formal structure of the Division and the incorporation of new capacities and collective knowledge.

We proposed three levels of analysis for our research problem: the dilemma of bureaucratic rationality to innovation, the mechanisms of decision-making and their adequacy to contexts of organizational innovation and the relationship between innovative processes and skill.

The conclusions of this work permit us to say that the resistance toward the new devices of management in particular and toward the organizational innovation in general, nests in the loss of assurances on the part of the actors compared to the new schemes of production and the fear of face standards more demanding. In turn, the presence of structures strongly

hierarchical conspires with the implementation of models of flexible organization and horizontal, needed to implement the kind of innovation proposal. Finally, in relation to the debate between skills and competencies, excessive attachment to delineations of responsibility dense and complex, would hamper the transit to management models by competencies.

Keywords: Personnel Administration, Bureaucracy, Competence, University Hospital, Innovation, New Technologies, Work Organization, Human Resources, Sociology of Organizations, Sociology of Work

AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
EXECUTIVE SUMMARY.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	I
1. OBJETIVOS.....	1
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA BAJO ESTUDIO.....	4
3. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	4
CAPÍTULO 1. EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS	6
1.1. BUROCRACIA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA TEORÍA CLÁSICA.....	6
1.2. LAS TEORÍAS POSTWEBERIANAS ENTORNO A LA BUROCRACIA	13
1.3. LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.....	19
1.4. LA INCORPORACIÓN DE LA DIMENSIÓN HUMANA.....	24
1.5. LA SUPERACIÓN DEL FUNCIONALISMO Y LOS ENFOQUES POST RELACIONES HUMANAS	27
1.5.1 <i>Manchester y los grupos informales</i>	27
1.5.2 <i>Tecnología y cultura organizacional</i>	29
1.5.3 <i>Las teorías de la motivación</i>	30
1.6. CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES	32
1.7. SISTEMA Y ENTORNO: UNA APROXIMACIÓN.....	37
1.8. LA ORGANIZACIÓN COMO PROBLEMA Y LAS RESTRICCIONES DE LA ACCIÓN COLECTIVA.....	39
1.9. LA PRODUCCIÓN EN MASA Y LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	44
1.9.1 <i>Especialización flexible o flexibilidad dinámica</i>	44
1.9.2 <i>Del postfordismo a las competencias laborales</i>	48
1.9.3 <i>La irrupción del modelo de competencias laborales</i>	50
1.9.4 <i>La noción de competencias laborales</i>	52
1.9.5 <i>La mirada de Zarifian</i>	56
1.9.6 <i>La zona de innovación y el modelo de competencias</i>	59
1.10. INNOVACIÓN, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y DISPOSITIVOS MICROPOLÍTICOS.....	60
1.11. LAS HIPÓTESIS A LA LUZ DEL MARCO CONCEPTUAL.....	64
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	67
2.1. LA TEORÍA, EL MÉTODO Y LA TÉCNICA: UNA RELACIÓN INEVITABLE.....	68
2.2. LOS DISCURSOS COMO FORMA DE ACTIVIDAD SOCIAL	72
2.3. LA IMPLICANCIA DEL CONTEXTO.....	75
2.4. LA REPRESENTACIÓN DE LA SUBJETIVIDAD	76
2.5. EL TRABAJO CON LOS TEXTOS	77
2.6. EL ANÁLISIS SOCIOLÓGICO DE LOS DISCURSOS	78
2.7. LA ADECUACIÓN DE LA ENTREVISTA	79
CAPÍTULO 3. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN HOSPITAL GENERAL.....	81
3.1. LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS	81
3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	92
3.3. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE LOS DISCURSOS DE LOS TRABAJADORES	96
3.3.1 <i>Los objetivos de la organización</i>	99
3.3.2 <i>Nuevas tecnologías: el núcleo duro de la innovación</i>	112
3.3.3 <i>El aprendizaje tecnológico como alternativa al bloqueo organizacional</i>	118
3.3.4 <i>Los procesos decisorios</i>	122
3.3.5 <i>Competencias laborales, polivalencia y especialización</i>	130
3.3.6 <i>Estímulos y obstáculos a la innovación</i>	139
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES GENERALES	142
4.1. LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LA AUSENCIA DE CONSENSO	142
4.2. EL DESAJUSTE ENTRE LAS DECISIONES POLÍTICAS Y LAS DECISIONES TÉCNICAS.....	144

4.3. LOS APRENDIZAJES COMO ESTRATEGIA ORDENADORA DEL PROCESO DE INNOVACIÓN	145
4.4. EL ESTÍMULO DE LA POLIVALENCIA COMO TÁCTICA PARA LA INNOVACIÓN	146
4.5. CÓMO PENSAR LA INNOVACIÓN	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXO I EL PROGRAMA DE TRABAJO.....	154
1. ITINERARIO.....	154
2. LA DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA.....	155
3. LA PAUTA DE ENTREVISTA.....	156
4. ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DE LAS OPERACIONES REALIZADAS EN EL ANÁLISIS	161
ANEXO II ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SIAP).....	163
ANEXO III ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS.....	164

Introducción

1. *Objetivos*

El punto de partida de nuestra investigación es la reflexión en torno a los significativos cambios que vienen aconteciendo en la configuración de los procesos productivos, en las formas de organización del trabajo y en las características que adopta la calificación formal y el conocimiento práctico de los trabajadores, así como los nuevos mecanismos tecnoproductivos que afectan las prácticas profesionales y el saber obrero, en el marco de procesos de innovación organizacional, es decir la incorporación de conocimiento con el objeto de generar o modificar un proceso productivo.

Diversos enfoques intentan comprender la dinámica y el sentido de la transición que se atraviesa, incluyendo aquellos que sostienen que se debe renunciar a todo intento de domesticar la incertidumbre, propia de los procesos de innovación, y más aún, a toda pretensión de reorientar las transformaciones.

Desde una perspectiva inscrita en el *fluir* de la innovación se pueden identificar ejes y focos de transformación, en los cuales emergen las nuevas lógicas y modos de ocasionarse los procesos sociales. Es bueno aclarar que esos ejes de la transición, suerte de gérmenes de los escenarios futuros, operan virtualmente, en el sentido de que su configuración definitiva está aun en desarrollo.

Desde el nuevo paradigma tecnoeconómico se hace referencia a cambios radicales en las formas de operar y adaptarse del conjunto de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios transforman o desplazan los criterios tradicionales que guiaban los procesos tecnoproductivos, generando un "nuevo sentido común", una manera distinta de pensar a las entidades productivas. En el centro de estos cambios está un conjunto de nuevas tecnologías que, progresivamente, van ocupando todos los espacios sociales, produciendo desajustes entre la nueva lógica que anima a estos sistemas tecnológicos y el marco socioinstitucional tradicional. Cuando se afirma, como lo hace Castells (1999), que la

nueva economía tiende a organizarse en torno a las redes globales de capital, de tecnologías de información y de gestión, es para resaltar que el acceso al conocimiento tecnológico constituye la base de la productividad y la competencia.

La fase que estamos abandonando, el viejo paradigma taylor-fordista, ha estado caracterizada, en términos tecnoeconómicos, por industrias capital-intensivas, energía barata y estilos verticales y centralizados de organización de la producción y del trabajo. Las nuevas formas de organización del trabajo que se instalan o se prefiguran están guiadas por principios diferentes, tales como el uso intensivo del conocimiento y de las tecnologías de la información; la entrada de una nueva división del trabajo basada en las capacidades del trabajador; la interdependencia a escala global en las formas del intercambio financiero, comercial, industrial y cultural; la organización en redes de las entidades e instituciones, tanto a lo interno como en sus contactos con el exterior. Estas nuevas formas de organización, en suma, especifican las condiciones y criterios de efectividad, rentabilidad y función social.

También, la transición es, sobre todo, una transición cultural. Ello puede observarse especialmente en aquellas manifestaciones en donde los ejes de los nuevos mapas organizacionales adoptan modelos de conductas colectivos e individuales que ofrecen resistencia a estas nuevas lógicas o bien generan adhesiones incondicionales, alteran los equilibrios internos de las organizaciones y provocan desplazamientos y reacomodos de los diversos actores, individuales y colectivos.

El sector público estatal no es ajeno a estos procesos de innovación y cambio. En el Uruguay, muy especialmente a partir del impulso dado a la reforma del Estado de 2005 en adelante, la innovación organizacional de buena parte de los organismos y empresas públicas ha ingresado en una fase de transición no exenta de dificultades, problemas y conflictos propios de estos procesos. A partir de esta reforma se pretenden generar sistemas de información, indicadores, evaluación y planificación estratégica; consolidar una cultura de atención al usuario; generar un sistema de incentivos salariales, simplificar los objetos

del gasto; desburocratización, desconcentración y acercamiento al ciudadano. Un Estado en red, que integre procesos y gestión¹.

Las nuevas lógicas tecnoeconómicas y culturales presionan por una modificación de las prácticas sociales de la administración pública y de los agentes que la integran, exigiendo nuevos repertorios de saberes y habilidades individuales y colectivas. Es así que asistamos a constantes desajustes entre los modos tradicionales de operar de las organizaciones burocráticas y las propias configuraciones que los actores tienen de éstas por un lado, y la dinámica que generan los nuevos escenarios en los que se insertan. A la luz de estos impactos de transición, la pregunta sobre la viabilidad del cambio y la innovación en las organizaciones públicas, pone sobre el tapete de la discusión la necesidad de dotarnos de conceptos y visiones que ayuden a explorar las transformaciones posibles en las instituciones del Estado.

A efectos de dar cuenta de esta transición hemos optado por concentrar nuestro esfuerzo investigativo en un estudio de caso, entendido como el proceso de observación de una entidad singular, es decir la problematización conceptual de una entidad empírica (Gundermann, 2001: 253), para ello hemos optado por el Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela” y dentro de este nos hemos concentrado en la División Recursos Humanos. Las características que reúne el Hospital de Clínicas le confieren un particular interés como estudio de caso en relación al problema que nos ocupa. Es el hospital general más vasto del Uruguay, tanto en número de funcionarios, capacidad asistencial, como en cuanto a la diversidad y complejidad de tratamientos médicos disponibles. Así mismo se trata de un hospital universitario, donde la docencia y la investigación ocupan el centro de su actividad, combinándose con núcleos operativos de medicina de alta complejidad y sectores administrativos burocráticos tradicionales. Dentro de esta singular configuración organizacional encontramos en pleno proceso de transformación el área de administración de personal, es así que nuestra mirada se concentra particularmente en el sector encargado de gestionar todo lo referente a los funcionarios del hospital: La División Recursos Humanos. En este sector se está instrumentando la puesta en marcha del nuevo Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP), sistema de gestión informatizado que implica una serie de cambios procedimentales y funcionales en la organización del trabajo,

¹ Referencias extraídas de la página web de la Oficina Nacional del Servicio Civil (www.onsc.gub.uy)

así como modificaciones de la estructura formal de la división y la incorporación de nuevas capacidades y saberes colectivos por parte del conjunto de los funcionarios de la División, colocando a este sector como uno de los nodos del proceso de innovación en la gestión del Hospital de Clínicas.

2. Delimitación del problema bajo estudio

La propuesta de investigación consiste en describir y analizar, desde la perspectiva de los agentes, las características del proceso de innovación organizacional de la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas, a partir de la introducción del Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP). Cómo la organización experimenta el cambio y cómo desarrolla, gestiona y construye esta innovación.

Las preguntas más generales que orientan esta investigación son las siguientes: 1) ¿la puesta en marcha de este proceso de innovación organizacional es una construcción social y por ende un proyecto eminentemente colectivo? 2) ¿en qué medida su desarrollo depende de la capacidad de establecer entornos colaborativos propicios entre los sujetos involucrados y entre las distintas unidades administrativas implicadas? 3) ¿se trata de un proceso basado fundamentalmente en el aprendizaje? y de ser así ¿en qué medida las características singulares de la organización contribuyen a generar espacios de aprendizaje?

3. Hipótesis de trabajo

En esta investigación nos proponemos trabajar en torno a tres hipótesis generales en articulación con tres niveles de análisis en que se ubica la discusión teórica. En el desarrollo del marco conceptual se irán estableciendo los fundamentos de dichas hipótesis para posteriormente contrastar empíricamente estas respuestas tentativas con la información colectada y su consecuente análisis.

La primera de las hipótesis generales alude a la racionalidad burocrática frente a la innovación organizacional. Las características estructurales de la organización del trabajo en la administración pública, apegadas al modelo de racionalidad burocrática, posibilitarían climas de resistencia colectiva a la innovación organizacional, en especial cuando las nuevas configuraciones organizacionales implican una pérdida del estándar de producción anterior, que es señal de éxito y que en este nuevo contexto debe reconquistarse.

La segunda hipótesis plantea el problema de los mecanismos de toma de decisiones en la administración pública y su adecuación a contextos de innovación organizacional. La excesiva jerarquización como base de los procesos de decisión, propia de las organizaciones burocráticas, resultaría poco propicia para generar entornos colaborativos favorables entre los agentes involucrados en la gestión de la innovación.

La tercera hipótesis refiere a las condiciones necesarias para implementar procesos innovadores y su relación con las competencias organizacionales. La puesta en marcha de experiencias de innovación implica actividades de coordinación científica, tecnológica y económica entre los distintos actores institucionales y con el entorno extendido al que pertenece la organización. Estas actividades requieren de la disposición de competencias organizacionales para la innovación. No solo depende de las capacidades endógenas de los agentes involucrados, sino también de las interacciones que permitan la circulación de conocimientos y alimenten procesos de aprendizaje colectivo. La ausencia de tales competencias operaría como un bloqueo para la consecución de propuestas de innovación en la gestión.

Capítulo 1. EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

En este capítulo desarrollaremos el marco conceptual de nuestro trabajo, partiendo de la mirada de los clásicos, Marx y Weber, haremos una primera entrada en los temas centrales de la investigación: organización del trabajo: modelos, procesos y actividades, la organización como sistema social y la burocracia como estructura organizacional propia de las sociedades modernas.

Posteriormente nos centraremos en analizar las nuevas formas de organización del trabajo, y muy especialmente los modelos por competencias, en articulación con los procesos de innovación organizacional.

1.1. Burocracia y organización del trabajo en la teoría clásica

El concepto de organización burocrática se encuentra profundamente relacionado a los desarrollos teóricos sobre organización del trabajo, al menos si partimos de la noción de burocracia acuñado por Max Weber, como parte de la tendencia general de racionalización secular descrita por el autor. Al contrario de Marx, que considera que preexiste una conexión clara entre alienación de mercado y alienación tecnológica.

En tal sentido, tanto los trabajos de Frederick Taylor y Henry Fayol, como los posteriores de Elton Mayo, autores de las conceptualizaciones teóricas clásicas en torno a la organización del trabajo, comparten a nuestro juicio los elementos centrales del planteamiento de Weber y se apartan considerablemente del pensamiento de Marx. Veamos entonces el punto de partida weberiano, las diferencias con Marx, para luego desplegar los sucesivos tratamientos teóricos en torno a la noción de organización del trabajo.

La racionalización que se observa en el capitalismo moderno occidental tiene como uno de sus fenómenos más importantes y fundamentales la difusión de la ciencia, tanto como elemento que contribuye al “desencantamiento” como la posibilidad de la puesta en

práctica de la tecnología racional en el proceso productivo. La institucionalización de la ciencia coloca a las formas de vida moderna en la dinámica implícita de la innovación y el cambio. Este proceder del capitalismo racional trae a su vez consecuencias inevitables en el ámbito de la organización social y alienta necesariamente el crecimiento de la burocracia en términos weberianos (Giddens, 1992: 375).

La burocracia como organización racional

Weber (1997) reconoce que el capitalismo moderno contiene una formación de clases sobre la base del capital y el trabajo asalariado, ahora bien, no considera que éste sea el eje principal de la división del trabajo característica del capitalismo. Al poner de manifiesto la racionalización como rasgo central de la producción capitalista moderna y al disociar las relaciones de clase de este proceso, Weber concluye en que la característica esencial del capitalismo es la especialización de las tareas burocráticas. El moderno estado capitalista no sólo tiene su sustento en la racionalización económica sino que también en el aparato burocrático, que en cierto modo lo precedió y fue creando las condiciones para su llegada y afianzamiento. Veamos someramente el marco conceptual weberiano en torno a la noción de burocracia.

El sistema tradicional o clásico de administración está basado en una estructura jerárquica y centralizada, de tipo piramidal, que funciona conforme a normas y reglamentaciones de carácter general, con una división de competencias y responsabilidades específica. La burocracia, siguiendo a Weber, es un modo de organización del trabajo característico de la administración pública en los estados modernos, aunque observable en otro tipo de organizaciones. Se encuentra regulado por leyes u ordenamientos administrativos y cuenta con tres elementos bien característicos: a) las actividades se distribuyen de manera estable entre las distintas áreas de una misma organización, conformando una división funcional del trabajo, atendiendo así una constelación de actividades metodológicamente integradas, b) las autoridades, para hacer cumplir las obligaciones que les son conferidas administrar, pueden utilizar medios coercitivos y c) sólo pueden prestar servicios en estas organizaciones, personas calificadas para los puestos. Las actividades a desempeñar requieren necesariamente de una preparación especializada.

También existen determinadas características que hacen especialmente peculiar la relación entre el trabajador y su puesto de trabajo. A saber: a) Las ocupaciones que componen la estructura de una organización burocrática son el resultado del desempeño necesario de tareas específicas, y, en tanto subsista esta necesidad, el cargo se mantendrá, más allá de quien sea su titular. A la falta de éste, otro funcionario ocupará el puesto. Es decir, los cargos no son atributos de una persona en particular, sino que el funcionario desempeñará una serie de tareas específicas en la medida que la preexistencia de una ocupación en concreto así lo requiera. b) Las actividades públicas, específicas del cargo, se desempeñan independientemente de la vida privada del funcionario, es decir, su ámbito privado no podrá afectar en ningún modo su participación en la esfera pública. c) El funcionario desempeñará su cargo como tarea principal. Se trata de profesionales de la administración. "Un deber particular de fidelidad, a cambio de una existencia segura" (Weber, 1997: 11). d) El desempeño del cargo requerirá que el funcionario se especialice y actúe en forma experta. Lo que se toma en cuenta al momento de seleccionar a los funcionarios es su calificación, homologada a través de su expediente de estudios. Es decir, el elemento definitorio para la selectividad del funcionario se ajusta al criterio de las calificaciones requeridas. Existen mecanismos institucionalizados y sistemáticos para determinar el acceso a los cargos, así como el ascenso. Los aspirantes son elegidos universalmente, al contrario del sistema "cesarista" o de designación directa por parte de las autoridades del momento. Quien obtiene un cargo cuenta con el derecho a permanecer en él en tanto demuestre la necesaria eficiencia técnica para la tarea. Al apelar a mecanismos universalistas de admisibilidad se neutralizaría la formación de grupos cerrados de status, a su vez se minimizarían las pretensiones autoritarias del cuerpo de funcionarios. La única fortaleza de los mismos radicaría en su superioridad técnica.

Un aspecto interesante que describe Weber, es la forma en que se determina la remuneración del funcionario. Destaca en primer lugar que no se trata de un salario en términos clásicos, en tanto el sueldo no es el equivalente pecuniario por el trabajo realizado. El sueldo está determinado por el status del funcionario, es decir, por el tipo de función que realiza, por la categoría que ocupa y por el tiempo de permanencia en la función. Así mismo la posición de funcionario del Estado le confiere al trabajador un particular elemento de status.

Weber afirma que históricamente aquellos imperios que no contaron con un aparato de funcionarios, tuvieron una existencia efímera. Aunque para Weber la organización burocrática es uno de los rasgos distintivos de la modernidad, guardando cierto paralelismo con la sociedad industrial.

“La superioridad puramente técnica de la organización burocrática ha sido siempre la razón decisiva de su progreso respecto de toda otra forma de organización. El mecanismo burocrático es a las demás organizaciones, como la máquina es a los modos de producción no mecanizados.” (Weber, 1997: 47).

Luego destaca, que si bien la organización burocrática es el modelo de organización del trabajo característico de la administración pública, como decíamos, las organizaciones productivas en general incorporan elementos propios de la organización burocrática. “Las grandes empresas capitalistas modernas constituyen, en general, por su organización interna, modelos inigualados de organización burocrática rigurosa.” (Weber, 1997: 49)

La burocracia, en términos óptimos, necesita consolidar tres elementos: el principio de especialización de los funcionarios, regulaciones estrictamente objetivas y que la propia práctica burocrática contribuya a perfeccionar la resolución de las actividades.

Otro aspecto que enfatiza Weber y que aparece como central en su análisis de la burocracia, es el convencimiento de que una dominación de tipo burocrática impide el predominio universal de la “situación de clase”. La estructura de clases coloca en diferentes situaciones o posiciones de clase a los distintos actores sociales. Pero, al existir un ordenamiento estatal burocrático que opera democráticamente, vale decir, que le otorga un tratamiento idéntico a cada uno de los ciudadanos, esa probable preeminencia de acuerdo a la situación de clase tenderá a atenuarse. La burocracia contribuiría entonces a nivelar las diferencias sociales y económicas.

Contando con normas calculables, se reduce la incertidumbre y la discrecionalidad. La calculabilidad de los resultados debe ser “sine ira ac studio”. Es decir, la burocracia evoluciona tanto más perfectamente cuanto más se “deshumanice” (en términos de excluir en la toma de decisiones aspectos tales como el amor/odio, actuaciones irracionales,

intereses personales, etc.). Otra de las fortalezas de la previsibilidad de las normas y procedimientos, es la de desplazar el "tradicionalismo", dejar a un lado las iniciativas basadas en los usos y las costumbres. El tercer aspecto relevante es que quedan neutralizadas las iniciativas originadas en el conocimiento por "revelación", lo que Weber asimila a la "justicia de los Cadies"².

Esta tensión entre las exigencias de eficacia técnica de la administración y los valores humanos espontáneos y autónomos, coloca al hombre profesional (*Berufsmenschentum*) en una "jaula de hierro" en la medida que la racionalidad desplegada de acuerdo a fines, es una racionalidad que lleva al surgimiento de instituciones sociales extraordinariamente eficientes, extremadamente racionales, pero que constituyen una amenaza creciente para la libertad de los individuos.

Pero si bien Weber elabora su teoría sobre la burocracia en buena medida apelando a la imagen de "jaula de hierro", paralelamente considera que la burocracia, en tanto factor de nivelación social y de neutralización de las discrecionalidades, contribuiría a generar entornos sociales más democráticos. Weber realiza un paralelismo entre burocracia y democracia: cuanto más y mejor burocratizada una sociedad, mayores son las posibilidades de ampliar los procesos democráticos.

El tradicionalismo, la libre arbitrariedad y las actividades "creativas" del funcionario, constituyen formas de dominación no-burocráticas. Weber entiende que, en un modelo ideal de organización, el "ethos" del funcionario chocará inevitablemente con el formalismo y el factualismo reglado de la administración burocrática. "La burocracia es el medio para transformar la 'acción comunitaria' en una 'acción societal' organizada racionalmente." (Weber, 1997: 83).

² Un *cadí* es un juez de los territorios musulmanes, que aplica la *sharia*. La palabra *cadí* significa juzgar. El nombramiento de los *cadíes* era una prerrogativa exclusiva de los soberanos. El cargo estaba limitado por la potestad del soberano de turno, que podía solicitar la renuncia.

Además de contribuir con los procesos de democratización, la burocracia oficialaría también como instrumento de “societalización” (Vergesellschaftung), entendido como el control político sobre la sociedad.

Un aspecto particularmente interesante del planteamiento de Weber es la afirmación que realiza en torno al reemplazo de las revoluciones por “coups d'Etat”³.

“En Francia, a pesar de todos los cambios de amo desde el Primer Imperio, el aparato de poder ha seguido siendo fundamentalmente el mismo. Estos aparatos vuelven cada vez más imposible, desde un punto de vista técnico, la llamada ‘revolución’, como creación forzada de formas de poder totalmente nuevas, sobre todo cuando el aparato tiene bajo control los modernos medios de comunicación, y su estructura está ‘racionalmente’ organizada. Francia es un ejemplo clásico del reemplazo de las ‘revoluciones’ por coups d'Etat; todos los cambios exitosos en Francia no son más que coups d'Etat” (Weber, 1997: 87).

“La burocracia, por doquiera, es un producto reciente del desarrollo. Cuanto más ascendemos en la historia, más típica se vuelve la ausencia de una burocracia y de un conjunto de funcionarios en el seno de la estructura dominante. La burocracia tiene un carácter ‘racional’: su actitud está determinada por normas, medios, fines y situaciones de hecho. Por esta razón, su origen y expansión han tenido, por doquiera, consecuencias ‘revolucionarias’ en un sentido peculiar que todavía no hemos discutido. Son las mismas consecuencias que, en general, ha provocado el avance del racionalismo. El progreso de la burocracia ha destruido estructuras desprovistas de todo carácter ‘racional’, en un sentido especial del término.” (Weber 1997: 120).

La burocracia y los intereses de clase

Las consideraciones de Marx acerca de la burocracia son diametralmente distintas a las de Weber, su particularidad radica en la interconexión que realiza entre estructura de clases y especialización burocrática. Esto se observa claramente en su *Crítica a la Filosofía del Derecho* de Hegel (1998). La burocracia estatal constituye, para Hegel, la mediación entre los intereses particulares de la sociedad civil y las condiciones generales del Estado. La burocracia establece niveles de coordinación entre los intereses concretos de los individuos

³ Golpes de Estado

de la sociedad civil y los de carácter abstracto de la política de Estado. (Giddens, 1992: 379). Sin embargo para Marx la burocracia no representa los intereses comunes, sino ciertos intereses específicos de clase. Al contrario del planteo de Hegel, la burocracia no supone el ensamble entre sociedad civil y Estado, sino que por el contrario actúa concentrando el poder político y apartándolo del control de la sociedad civil. La división sistemática y jerarquizada del trabajo en la administración del Estado representa esencialmente la concentración del poder político por parte de la clase burguesa (Marx, 2003).

En un punto Marx y Weber coinciden en torno a la burocracia, en efecto, ambos consideran que el Estado burocrático europeo surgió como instrumento de la monarquía en sus intentos de reducir la dispersión de poderes propia del sistema feudal: la centralización permitió el nacimiento de la sociedad burguesa, que luego se adueñó del poder. También comparte con Weber que la clase dirigente, en su lucha por el poder, considera que la posesión y dirección de la maquinaria gubernamental es el fruto supremo de su victoria (Marx, 2003). Pero, al contrario de Weber, esto no forma parte de una tendencia general irreversible hacia la especialización burocrática de la división del trabajo en todos los ámbitos de la vida social, sino que se trata de una manifestación concreta del Estado burgués y por tanto es tan transitoria como el propio capitalismo.

Marx hace referencia específica a la burocracia francesa y observa que la maquinaria estatal se ha venido perfeccionando desde el siglo XVIII y que las sucesivas revoluciones han ido aquilatando esta maquinaria en vez de destruirla. Para Marx esta concentración del poder debe ser abolida/superada por el socialismo, que deberá simplificar la administración del Estado y dejar que la sociedad civil cree sus órganos propios independientes del poder político.

En términos semejantes aborda Marx el problema de la burocratización en el ámbito de la industria. Considera que el sistema jerárquico y especializado de la fábrica moderna está intrínsecamente vinculado a las necesidades que presenta la organización de la economía capitalista. Marx aboga entonces por la conformación de distintas formas de fábricas cooperativas con otro tipo de estructura de autoridad que acabe con la organización burocrática y la distribución unilateral de la autoridad (Marx, 2003).

1.2. *Las teorías postweberianas entorno a la burocracia*

Si bien el desarrollo conceptual de Weber acerca de la burocracia y sus alcances resulta un aporte fundamental para la comprensión de los modelos organizacionales en los aparatos estatales modernos y su obra mantiene una vigencia considerable, desde el campo de la sociología principalmente, aunque también desde la administración, diversos autores han intentado reformular el planteamiento weberiano, en el entendido que el tipo ideal de burocracia desplegado por Weber, no contempla las tensiones internas al interior del modelo, ni la existencia de grupos informales que colisionan con la estructura formal, es decir, la existencia de conflictos intraorganizativos y los factores que de ellos se derivan.

El tratamiento de las restricciones de la organización burocrática, en términos generales, se orientó hacia cuatro aspectos relevantes: a) los problemas derivados de la orientación particularista del ocupante de una posición jerárquica en la estructura burocrática, que entran en colisión con los macro objetivos de la organización; b) el problema de la distribución de recursos escasos, ya sean financieros, humanos o temporales, y la competencia que se deriva por la apropiación de dichos recursos, así como las demandas derivadas de esta situación; c) las disputas internas por la apropiación de las tareas más atractivas y el consecuente desinterés por las actividades más denostadas; d) los inconvenientes emanados de la priorización en la ejecución de las tareas y el proceso decisorio para determinar prioridades (Beltrán, 2000).

Las disfunciones burocráticas

El modelo maquinal burocrático produce consecuencias no previstas e indeseadas para la organización, al respecto Robert Merton afirma que esto es posible en la medida que no existe la organización racional tal como lo plantea Weber. La variabilidad del comportamiento humano, unida al factor informal, hacen imprevisible las prácticas organizacionales y producen disfunciones (Merton, 1964).

La interiorización de las normas y reglamentos por parte del funcionario, hacen que estos se transformen en objetivos en sí mismos, perdiendo de vista que solo se trata de medios para alcanzar fines macro-organizacionales, esta forma de proceder es calificada por

Merton como "ritualismo burocrático". Si bien, como señala Weber, la aplicación estricta de las normas presenta la ventaja de establecer relaciones de imparcialidad en el trato con los usuarios, el excesivo formalismo normativo impide la adaptabilidad a situaciones cambiantes.

Derivada de la rigurosidad del comportamiento normativo emerge la resistencia al cambio, el funcionario opta por un desempeño mínimo de rutinas y procedimientos que llega a dominar con gran seguridad y cuando surge alguna posibilidad de cambio o contingencia, tiende a interpretarlo como una amenaza que le genera inseguridad e intranquilidad.

La excesiva despersonalización de las relaciones entre funcionarios, que hacen énfasis en las posiciones ocupacionales y no en los individuos que ocupan esos cargos, erosiona a la organización a tal punto que en algunos casos impide el funcionamiento previsto de la misma.

La rigidez del proceso decisional, que hace que las prerrogativas en este sentido se concentren en el poseedor de la posición jerárquica más elevada independientemente del conocimiento que esta tenga del problema a resolver, hace que el proceso de toma de decisiones no sea del todo eficaz, dado que las situaciones problemáticas son trasladadas hacia los niveles jerárquicos, desplazando la búsqueda de alternativas innovadoras para la solución de los problemas, con la consecuente sobrecarga a la dirección de la organización.

Los procedimientos rutinarios hacen de los funcionarios, trabajadores incapaces de comprender el significado de sus propias tareas dentro de la organización y por tanto limitadas en su espontaneidad personal. El funcionario apegado a las normas, se limita a un desempeño mínimo y pierde la iniciativa y la creatividad, en una suerte de "incapacidad disciplinada" en palabras de Merton (1964: 277).

Por último, Merton destaca las dificultades en la atención a los clientes y los conflictos con el público, cuando estos son atendidos en estricto apego a los reglamentos y rutinas despersonalizadas, genera en el usuario irritación ante la percepción de una atención descortés hacia sus problemas particulares. Como el funcionario percibe en estas críticas una amenaza a su posición, profundiza el apego a las reglas y normas internas de la

organización generando una rigidez que reduce la eficacia organizacional, arriesgando el apoyo y la legitimidad de los usuarios.

La burocracia y su entorno

Las observaciones de Phillip Selznick, a partir de su investigación en la TVA (Thennessee Valley Authority)⁴ muestran, al contrario de Weber y Merton, que las organizaciones burocráticas no necesariamente son estáticas y rígidas, sino que pueden ser adaptativas y flexibles, acomodándose a las presiones del entorno tanto interno como externo. Todas las organizaciones necesitarían ajustarse a las presiones del entorno y modificar continuamente sus objetivos, estructuración y productos, para alcanzar la aceptación y asegurar su existencia.

El problema central de las organizaciones es mantener el control sobre las mismas. El centro decisorio mantiene sus prerrogativas y descentraliza el desempeño de las tareas hacia los niveles inferiores (departamentos). Los departamentos, en el ejercicio continuado de las tareas, incrementan la especialización de los operarios y crean una solidaridad particularista de "intereses corporativos" y de conciencia de grupo de poder dentro de la organización. Estos departamentos o subunidades, conscientes de su poder, infravaloran los objetivos centrales y buscan sus propios fines (sub-objetivos) que son siempre limitados y tienden a independizarse de las directrices centrales, creando una identidad departamental y un aislamiento de los otros departamentos.

Cada departamento adapta su política a las directrices oficiales para legitimar sus pretensiones al tiempo que genera sub-objetivos particulares y se refuerzan mediante las rutinas diarias de los participantes. De esta manera se crean conflictos entre la dirección central de la organización y los departamentos, y entre los propios departamentos por la defensa de sus objetivos particularistas. Esta conflictividad obliga a intervenir a la

⁴ Thennessee Valley Authority (TVA) es un ente estatal de la época del *New Deal*, en Estados Unidos, que acomete un ambicioso proyecto de desarrollo rural. El proyecto fue polémico por que la autoridad del mismo entraba en colisión con las competencias de las autoridades locales y los intereses particulares de los propietarios de tierras del valle en donde se realizaba. Para que el proyecto fuese viable y aceptado fue necesario reformular los objetivos del mismo y captar formal e informalmente fuerzas locales para integrarlas en el ente. Su investigación está expuesta en el libro *"TVA and the Grass Roots a study in the sociology of formal organization / New York: Harper & Row, 1966"*.

autoridad central mediante la implantación de nuevos controles sobre los departamentos que intensifican el conflicto.

La centralización aseguraría el control pero generaría problemas con el entorno, en tanto la delegación de autoridad produciría bifurcación de intereses entre los objetivos de la unidad central y los departamentos.

“Todas las organizaciones formales están moldeadas por fuerzas tangenciales a sus estructuras racionales ordenadas y metas racionalmente fijadas. Toda organización formal (...) pretende movilizar recursos humanos y técnicos como medios para alcanzar sus fines. Sin embargo, los individuos al interior del sistema tienden a resistir ser tratados como medios: interactúan como seres completos, poniendo en operación sus propios problemas y propósitos particularistas; además, la organización está incrustada en una matriz institucional y, por ende, está sujeta a la presión que sobre ella ejerce su entorno, la que deberán hacerse algunos ajustes generales. En consecuencia, la organización podría ser vista como una estructura social adaptativa que enfrenta problemas debido simplemente a su existencia como organización dentro de un entorno institucional, independiente de los objetivos (...) particulares que justifican su presencia.” (Selznick, 1957: 251)

Los mecanismos propuestos por este autor para controlar la organización y alcanzar sus objetivos serían dos: a) la cooptación de elementos del ambiente externo, tales como grupos de oposición y representantes de intereses particulares a la estructura decisional para evitar tensiones con el ambiente externo y b) el desarrollo de una “ideología” organizacional (conjunto de creencias e ideas) como mecanismo de justificación para asegurar un mínimo de lealtad institucional y reducir el conflicto interno (Selznick, 1957)

Los múltiples modelos burocráticos

Alvin Gouldner (1954), sociólogo norteamericano, destaca que Weber analizó la burocracia como una organización mecánica elaboradora de normas pero que no consideró el impacto de la política. Su crítica se centra en el dualismo entre disciplina jerárquica y competencia profesional que hace que no exista un único tipo ideal de burocracia, sino multitud de modelos.

El planteo de Gouldner reúne los siguientes elementos: la estrecha supervisión estaría deteriorando las relaciones superior-subordinado y violaría las normas informales del grupo. Por tanto, la supervisión intensa sería una forma de comunicación dirigida a aquellos que son percibidos como irresponsables y con mal desempeño de sus tareas. La excesiva formulación de normas burocráticas funcionaría como un símbolo de desconfianza en las personas y en sus intenciones, pues representan un intento de conseguir las cosas sin las personas.

La exigencia de control por parte de la organización conduce a la imposición de reglas burocráticas que buscan la adopción de directrices generales e impersonales que definen lo que está permitido y lo que no y establecen un patrón de comportamiento mínimo aceptable. Esto visibilizaría en los participantes las relaciones de poder, es decir quien tiene el poder y quien no, por lo que las normas incrementarían el nivel de tensión en la relación impersonal, lo cual reduciría la motivación a producir. De esta manera se iniciaría una lucha por el poder entre las partes, no por los intereses superiores de la organización, sino por imponer sus tesis a la parte contraria. Este planteamiento lo lleva a formular la siguiente hipótesis: el control deteriora las relaciones entre controlador-controlado ya que viola las normas informales de grupo.

Para Gouldner, las reglas burocráticas tienen varias funciones: a) sustituyen la repetición de órdenes por parte del superior; b) apoyan el respeto a la autoridad; c) permiten al empleado aceptar órdenes sin sentirse sometido a una persona, al tiempo que se evitan el sentimiento de desigualdad e inferioridad personal; d) legitiman las sanciones y el castigo, de manera que constituyen un aviso anticipado de las consecuencias previsibles ante

infracciones a las normas establecidas, al tiempo que legalizan y legitiman las medidas punitivas y e) especifican un nivel mínimo de desempeño aceptable.

Las directrices generales e impersonales de las normas burocráticas harían visibles los estándares mínimos aceptables; por lo que los operarios conocen el desempeño mínimo. La organización al verificar la diferencia entre los resultados fijados como objetivos organizativos y los resultados obtenidos, reaccionaría imponiendo un mayor rigor a la supervisión con el propósito de incrementar la productividad. Entonces se reiniciaría el ciclo del círculo vicioso de la supervisión estrecha.

Todo esto lleva a Gouldner a concluir que el proceso burocrático es un ciclo inestable que busca la estabilidad y el equilibrio pero sin alcanzarlo, de tal manera que convierte a la organización en un sistema inestable. Por ello plantea que no existe un único tipo o modelo de burocracia, sino grados diferentes de burocratización que pueden coexistir configurando al menos tres tipos mixtos de burocracia. Pseudoburocracia o burocracia fingida: en la que las normas se imponen desde afuera y no se establecen mecanismos para hacer cumplirlas. Burocracia representativa: sería aquella en la que las normas son promulgadas por especialistas, cuya autoridad es aceptada por los supervisores y obreros, y gozan del apoyo de todos, pues integran el sistema de valores dominante en la fábrica. Burocracia punitiva: la organización impone las normas a través de las presiones de la administración o de los empleados y castiga fuertemente su incumplimiento.

Gouldner percibió así mismo la existencia de dos modelos organizativos del trabajo. Los modelos "racionales" de organización que adoptan la estrategia de sistema cerrado, en busca de la certeza y la previsión exacta del comportamiento. Estos modelos estarían en la línea de los planteos de Taylor, Fayol y Weber, y los modelos "naturales" de organización que adoptan una estrategia de sistema abierto ante la expectativa de la incertidumbre, en los que el sistema contiene más variables que las que somos capaces de comprender (Gouldner 1954).

1.3. *La organización científica del trabajo*

Paralelamente a los desarrollos de Weber en torno a la burocracia, Frederick Taylor inicia sus trabajos en torno a la organización del trabajo. Si bien no hay referencias explícitas entre ambos autores, sus líneas argumentales tienen importantes puntos en común. Aunque no debe confundirse la administración burocrática con la administración científica, fundamentalmente porque el planteo de Weber está dirigido a entender cuáles son los fenómenos que caracterizaban a la sociedad moderna, en tanto que Taylor centra su preocupación, como veremos, en encontrar soluciones prácticas al funcionamiento de las empresas. Además Weber coloca su objeto de estudio en el ámbito organizacional, mientras que Taylor reduce su campo de estudio al análisis del trabajo. Pero tal vez el aspecto más relevante para diferenciar a ambos, sea que Weber problematiza dos dimensiones fundamentales del fenómeno burocrático, como son el poder y la legitimidad, elementos a los que Taylor no hace referencia.

El movimiento del “scientific management” fue iniciado por Taylor a finales del siglo XIX como consecuencia del arrollador desarrollo de la revolución industrial. El “scientific management” es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a la complejidad creciente que presenta el control del trabajo en las empresas capitalistas, aunque sobre este punto encontramos al menos tres enfoques disímiles: Friedmann (1978) trata al taylorismo como una “ciencia del trabajo”, en tanto Braverman añade que se trata de “una ciencia de la administración del trabajo ajeno bajo condiciones capitalistas.” (Braverman, 1980: 111). Coriat sin embargo hace énfasis en la dominación como factor clave para la expansión capitalista y define al taylorismo como “un conjunto de gestos de producción concebidos y preparados por la dirección de la empresa y cuyo respeto es vigilado por ella” (2005: 28). La diferencia radica en que Friedmann considera que Taylor pretendía desarrollar una serie de ideas tendientes a encontrar la mejor manera de hacer el trabajo en general, en tanto Braverman entiende que el taylorismo es una respuesta al problema específico de cómo controlar mejor el trabajo alienado, en tanto Coriat considera que el análisis de los tiempos y de los movimientos, además de ser una estrategia para optimizar la extracción de plusvalor, es la respuesta largamente buscada por éste para limitar y reducir la resistencia opuesta por el obrero de oficio y asegurar su expansión a gran escala (2005: 25). Es decir, no solo optimizar el trabajo alienado, sino también neutralizar la organización sindical.

Lo que en definitiva realiza Taylor es sistematizar las ideas que se venían llevando adelante a lo largo del siglo XIX, en los centros industriales de mayor importancia e incorporar ciertos aspectos innovadores. El núcleo de su teoría es la organización del trabajo y el control sobre ella. Muy especialmente este segundo punto: el control. Anterior a Taylor ya existían distintos niveles de control, tales como la imposición de la duración de la jornada laboral, la instalación de supervisores, la sistematización de ciertas normas de trabajo y el establecimiento de mínimos de producción.

“Lo que diferencia a Taylor de sus predecesores, en lo que indiscutiblemente rompe con las prácticas anteriores, es el hecho de haber constituido al oficio mismo en blanco de ataque, en obstáculo a salvar. No busca el medio de soslayarlo como hace la máquina, de ‘estimularlo’, como se pretende mediante sistemas salariales cada vez más sofisticados, ni de dirigirlo contra sí mismo, como hace el sistema de destajo, sino el medio de desunirlo como tal” (Coriat, 2005: 18).

Para Taylor la idea de control es sutilmente distinta a la empleada hasta ese momento, afirma que el control pasa por la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo. Que la gerencia debe controlar al obrero era un hecho aceptado mucho antes de Taylor, pero ese derecho se refería al control de las obligaciones asumidas por el trabajador, tales como los mínimos de producción y la extensión de la jornada laboral, en general no alcanzaba al control directo sobre el modo de ejecución de las tareas. Con Taylor las decisiones respecto a cómo ejecutar el trabajo dejan de ser patrimonio del trabajador y pasan a ser una cuestión de la gerencia que será quien controle el modo real de ejecución de toda la actividad laboral.

Veamos los tres principios sobre los que se basa su desarrollo conceptual. El primero de ellos podemos considerarlo como la *disociación del proceso de trabajo* de la pericia de los obreros. La idea consiste en apartar del control de los trabajadores todo lo relativo a la concepción del trabajo. A la vez que reunir por parte de la gerencia la mayor cantidad de información acerca del contenido del trabajo para poder estudiar y determinar la cantidad y la calidad de mismo, así como los requerimientos de cada una de las tareas. Para ello es necesario un profundo dislocamiento psicológico, que como veremos no es únicamente

dominio del taylorismo, toda ideación de estilos de organización del trabajo requiere de adaptaciones comportamentales por parte de los trabajadores. O como señala Coriat, sustituir los “secretos” profesionales por un “conjunto de gestos” de producción (2005: 2).

El segundo principio podemos llamarlo de *separación de la concepción de la ejecución*. Consiste en que todo trabajo de planeación sea removido del taller y concentrado en la gerencia. En definitiva lo que se producirá es una extraordinaria “transferencia de poder” del trabajador hacia el capital (Coriat, 2005: 24). Debe quedar claro que no se trata, como suele pensarse, de la disociación del trabajo mental y manual, dado que el trabajo mental, también se encuentra sometido al mismo principio de la separación de concepción y ejecución. No solo los trabajos en el taller son sometidos a este esquema, sino que también los trabajos de oficina y en general la mayor parte de las actividades laborales, salvo obviamente las tareas de planificación. Es decir, la denominada “ciencia del trabajo” en ningún caso debe ser desarrollada por quien ejecuta las tareas, esto queda reservado siempre a la gerencia o a los especialistas designados para estos asuntos.

Los argumentos esgrimidos por Taylor se centraban en que, como en toda labor científica, la administración del trabajo requiere de un individuo que ejecute las tareas y otro que observe y estudie al primero en lo referente a los problemas de movimiento, tiempos, etc. En definitiva el trabajador pierde, además de la propiedad de los instrumentos de producción, el control sobre los procedimientos de su propio trabajo y la forma de ejecutarlo. Este control es propiedad de quienes lo han estudiado y sistematizado.

Ahora bien, el propósito de Taylor no es separar la concepción de la ejecución con la intención de estudiar a fondo el proceso de trabajo para facilitarle al operario una mayor cantidad de conocimiento científico acerca de su oficio y de este modo elevar la capacidad del obrero en relación a su actividad. Muy por el contrario, el centro de las preocupaciones de Taylor es aumentar la producción y reducir los costos de entrenamiento. En definitiva asegurar el control de la gerencia sobre los contenidos del trabajo así como aumentar la productividad abaratando los costos. Estas son las motivaciones profundas de los planteos taylorianos.

El tercer principio es el que recoge la idea de *tarea*, luego de separar el proceso de trabajo de la pericia de los obreros y de concentrar la concepción del mismo en el ámbito de la gerencia, el tercer paso es poner en marcha un tipo de proceso de trabajo de tal forma que sea fácilmente controlable, paso a paso, en forma parcelada el modo de ejecución, es decir, desmenuzarlo en gestos elementales, mecanismo conocido como *time and motion study*.

El concepto de *tarea* implica la asimilación de rutinas por parte de los trabajadores y la necesidad que estas rutinas sean realizadas con exactitud. Para ello es necesario contar con jefes de grupo, capataces, con la responsabilidad de alentar, convencer y controlar que estas rutinas sean incorporadas por los obreros. Pero en realidad el ejercicio *directo* de la autoridad disminuye considerablemente en relación a los períodos anteriores al taylorismo, sin embargo es llevado al máximo el ejercicio “científico” del poder. El gran logro de las prácticas taylorianas es justamente mantener el poder sin necesidad de desplegar excesivos controles directos (Coriat; 2005: 25).

Un cuarto aspecto no explicitado por Taylor pero que constituye una de las piedras angulares para la aplicación de los conceptos del “scientific management”, es la progresiva integración de trabajadores no especializados en puestos anteriormente destinados a operarios calificados, lo que provoca un sustancial cambio en las condiciones de ejercicio del trabajo como en la composición de la clase obrera requerida.

El taylorismo es, además de una construcción teórica, una práctica sistemática. En términos de desarrollo teórico, sentó las bases del diseño de un modelo de organización del trabajo que, hasta cierto punto, continúa vigente hoy en día. Al sentar el proceso de trabajo sobre bases “científicas”, el capital se encuentra en condiciones de imponer ritmos y normas de producción. Con Ford, la línea de montaje y las mercancías estandarizadas, junto a las técnicas taylorianas del *time and motion study*, con las que sin duda hay una sustancial continuidad, se abre paso la denominada *producción en masa* que asegurará un nuevo mecanismo para la acumulación del capital (Coriat, 2005: 3).

En referencia al trabajo en cadena, identificado con el fordismo, continuidad natural del taylorismo, es importante destacar tres aspectos claves de su configuración: a) al establecerse una velocidad regulada, el transportador elimina los tiempos muertos del taller

y los convierte en tiempo de trabajo productivo, b) con la introducción del maquinismo, la parcelación del trabajo se radicaliza, la especialización se hace cada vez más compleja a medida que se incorpora más cantidad de maquinaria y con mayor complejidad. Esta tendencia a su vez traerá aparejada una nueva composición orgánica del capital invertido y c) a la regulación del trabajo impuesta por el maquinismo, Ford incorpora el principio de vigilancia o “panóptico”, como elemento de reaseguro frente a la cadencia del transportador.

Si bien corrientes de pensamiento posteriores como la Escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Elton Mayo, aparentan ser una superación del modelo, en realidad lo que intentan primordialmente es el ajuste del obrero al proceso de producción en marcha. La preocupación se centra en la selección, entrenamiento, inducción y ajuste de la mano de obra a los requerimientos del modelo de organización, pero siguiendo los procesos de trabajo diseñados a partir de las nociones del *scientific managemet* (Braverman, 1980: 108). Tal vez el único intento evidente de superar el taylor – fordismo sea el modelo de organización del trabajo por competencias. Más adelante consideraremos este enfoque.

Otra de las consecuencias del punto de vista tayloriano, que es especialmente destacada por Coriat, es la derrota a dos frentes del operario calificado. Es que el trabajo parcelado no solo apunta a quebrar la hegemonía del obrero de oficio que, como decíamos, controlaba tanto la concepción como la ejecución del trabajo, sino que también derrota al obrero tradicionalmente sindicalizado y organizado, dando paso a operarios no-calificados, objetivamente menos caros, pero a la vez en peores condiciones para defender el valor de su fuerza de trabajo, dada su condición de trabajador fácilmente sustituible (2005: 24).

1.4. *La incorporación de la dimensión humana*

Luego de la consolidación del *scientific management*, diversas investigaciones intentan profundizar en los principios de Taylor. La más paradigmática de éstas es la que lleva adelante el psiquiatra austriaco Elton Mayo en la planta de la Western Electric Company, situada en la localidad de Hawthorne entre 1927 y 1932.

El motivo general de la misma era realizar una evaluación de los principios del management científico, es decir, poner a prueba algunos de los postulados de Taylor. El objetivo específico era explorar las relaciones entre condiciones físicas de trabajo y productividad laboral, investigando los efectos que producían los cambios en las condiciones de trabajo: pausas, duración de la jornada, incentivos salariales o iluminación, sobre el rendimiento de los trabajadores, así como entender la relación entre la satisfacción/insatisfacción en el trabajo.

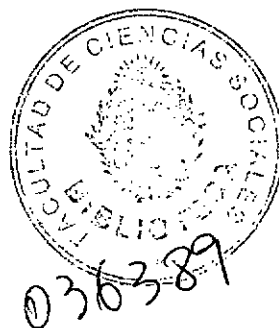
El estudio constó de tres etapas, en la primera de ellas, conocida como *Realy Assembly Test Room*, se realizaba un experimento controlado sobre un grupo de trabajadoras, introduciendo ciertos estímulos y realizando las mediciones correspondientes en los niveles de productividad. La principal conclusión de esta primera etapa se le denominó *efecto Hawthorne*, constatándose que la producción del grupo de trabajadoras estudiado, aumentaba de forma constante cualesquiera que fueran los cambios introducidos, e incluso aun cuando se regresaba a las condiciones iniciales de trabajo, resultados totalmente contrario a las hipótesis iniciales. Esta situación se atribuyó al efecto de las condiciones experimentales. Mayo y sus colaboradores: Roethlisberger y Dickson ante esta evidencia, atribuyeron esta situación a lo que denominaron como “relaciones humanas” (Roca, 1998: 66).

El segundo mecanismo de investigación consistió en la realización de entrevistas a los trabajadores, que permitió concluir sobre la importancia de las relaciones interpersonales en la identidad del grupo de trabajo. El principal hallazgo refiere a que los grupos sociales en el taller eran capaces de ejercer un control muy fuerte sobre la conducta laboral de los individuos (Roca, 1998: 66).

La tercera fase del proyecto, conocida como *Bank Wiring Observation Room*, se basó en el uso de la observación directa. Este acercamiento permitió constatar la influencia de la organización informal en la productividad de los trabajadores. Las variaciones y discrepancias observadas fueron explicadas en términos de las posiciones individuales de éstos dentro de la organización social informal. Todos los elementos de la organización tenían una función en un sistema informal coherente. La interacción social con los compañeros de trabajo y con los superiores, determinaban la satisfacción laboral. El sistema informal contrasta con el sistema formal de roles e incentivos que había sido instituido por la compañía para conseguir un aumento de la producción.

La idea de los trabajadores acerca de la producción constante, estaba muy asociada a su modo de organización social, que los investigadores denominaron *sentimiento*, pues entendían que no era un mecanismo racional y lógico. Los trabajadores rechazaban el esquema de incentivos de la empresa y adoptaban sus propias normas de productividad, situación que se denominó *irracional*. La conclusión era que los trabajadores no adoptaban comportamientos racionales y no actuaban de acuerdo a sus intereses económicos. Aunque, como señala Roca, del propio informe se puede inferir que los trabajadores de todos modos contaban con una lógica propia. Preocupados por la reducción de la jornada laboral y del mantenimiento de su puesto de trabajo, temían que el aumento de los niveles de productividad trajera aparejada la reducción del precio pagado por cada unidad de trabajo (1998: 71).

El gran aporte de los trabajos de la Escuela de las Relaciones Humanas (ERH) será entonces el estudio de la organización informal. Especialmente el papel determinante que juega la cultura del lugar en el establecimiento de tales relaciones. Toda la capacidad explicativa de las investigaciones en el campo de las organizaciones recayó en el grupo de trabajo y sus relaciones informales, desde lo referente a la satisfacción laboral hasta las cuestiones relativas a la productividad.



“Si la dirección de la empresa buscaba la cooperación de los grupos de trabajo, atendiendo a las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, la producción de éstos crecería, puesto que como había concluido la investigación, la organización informal era más importante para la productividad que cualquier otro aspecto, como por ejemplo los incentivos materiales.” (Roca, 1998: 73).

Si bien esta parece ser la idea central de los estudios de Mayo, también es posible arribar a otra conclusión no menos importante a partir de la lectura de los trabajos de la ERH. En efecto, la solidaridad espontánea que emergía desde los trabajadores, podía minar la lógica de la dirección de la empresa si los trabajadores no entendían su configuración. Existiría cierto temor irracional hacia las directivas de la empresa que operaría como una restricción constante a la productividad. En suma, frente a la racionalidad económica que guía las acciones de la dirección, se opondría sistemáticamente una respuesta irracional mecánica de los trabajadores.

Todo esto pone en duda que los trabajadores sólo estén motivados por intereses económicos, entendida como una acción racional con arreglo a fines. Las motivaciones parecería que pueden provenir tanto de la “lógica de los sentimientos”, como de la “lógica de la eficiencia”.

Frente a los postulados del *scientific management* que ponía su acento exclusivamente en la estructura de la organización formal, el impacto de la tecnología y los incentivos económicos, operando todo ello como un sistema mecánico, la experiencia de *Hawthorne* opone el hombre económico de Taylor a la imagen de los trabajadores unidos por intereses sociales y psicológicos. Ambos puntos de vista pueden ser puestos en cuestión, si bien Taylor sobrevalora la racionalidad económica de los operarios, el planteo de Mayo infravalora esta perspectiva. A su vez, si bien el planteo de la Escuela de las Relaciones Humanas coloca sobre la mesa aspectos relevantes de las relaciones laborales, deja afuera cuestiones fundamentales como el inevitable conflicto de intereses entre dirección y trabajadores y el problema de la introducción de tecnología. La perspectiva de Mayo se coloca claramente entre las teorías de la cooperación y no del conflicto, por tanto su interpretación acerca de las relaciones sociales informales entre los trabajadores están

dirigidas a resolver el dilema de cómo atraer la cooperación de los trabajadores, inmersos en la lógica de un grupo informal.

La contribución más importante de la ERH radica en el tratamiento de la organización industrial como un sistema social, formado por partes interdependientes, en el que el cambio de una de las partes se acompaña por cambios en las restantes partes del sistema. Un punto de vista netamente funcionalista que se sustenta en desarrollos teóricos precedentes, tales como el concepto de sistemas de equilibrio y la metáfora organicista, que necesariamente nos remiten a la obra de Durkheim (1965).

1.5. La superación del funcionalismo y los enfoques post relaciones humanas

1.5.1 Manchester y los grupos informales

Los cambios tecnológicos y las nuevas técnicas de dirección que caracterizaron el mundo del trabajo a partir de la década del sesenta, impidieron que este modelo de equilibrio organizacional diera una respuesta adecuada a las contradicciones y conflictos que fueron surgiendo. Es así que en Manchester, un grupo de investigadores, entre los que destacan Tom Lupton, Sheila Cunnison, Shirley Wilson, Isobel Emmet, David Morgan y Michael Walker, intenta dar cuerpo a una mirada capaz de superar el esquema de la ERH.

La escuela de Manchester opuso a la perspectiva armónica, consensuada y a la búsqueda del equilibrio de la ERH, un planteamiento conscientemente crítico y radical que focalizaba su centro de interés en el conflicto y los problemas de análisis del contexto, dos cuestiones que eran consideradas relevantes en los estudios sobre cultura del momento.

El Departamento de Antropología y Sociología de la Universidad de Manchester llevó adelante una serie de cinco investigaciones con la finalidad de analizar las normas de producción y su relación con la estructura de los grupos informales. El hallazgo más importante fue que en cada uno de los cinco estudios se constató un tipo distinto de

organización informal entre los trabajadores y diferentes relaciones con la dirección, desde el consentimiento hasta los intentos por controlar los flujos de trabajo.

El contexto inicialmente escogido por los investigadores de Manchester fue la estructura económica y organizacional de las industrias. Su razonamiento fue más bien de base deductiva, estableciendo vínculos mecánicos entre las situaciones particulares del taller y las estructuras macroindustriales. Otro enfoque lo constituyó el analizar la variedad de patrones de relación entre trabajadores y directivos dentro del contexto de clases británico. Todo esto permitió ahondar en el estudio del conflicto y rechazar la idea de la ERH acerca de la cooperación espontánea entre trabajadores y dirección. También se prestó atención a los vínculos transversales, las paradojas y las inesperadas alianzas, dentro de un sistema de permanente conflicto, fue lo que Gluckman denominó *momentos de equilibrio* y que Cunnison prefirió llamar *distintos estilos de acomodación*, con temporales e ilusorios episodios de equilibrio entre la dirección y los trabajadores. Morgan, sin embargo, desde una aproximación marxista consideró que la lucha de clases es continua y que se encuentra instalada en la cotidianidad de los diversos y menos evidentes actos de lucha, aunque raramente adoptara la forma de una lucha de clases abierta. Finalmente Cunnison percibe el taller como un punto de articulación de las amplias estructuras sociales de la comunidad circundante. Considera que las pautas de relación entre obreros y directivos varían en relación a las diferencias de contexto social de cada lugar de trabajo. A la vez que se opone a la consideración de la fábrica como un sistema cerrado y asume la necesidad de tener en cuenta factores externos dentro del análisis. El sistema de producción en el taller constituye sólo una de las estructuras que asigna roles a los trabajadores. Los individuos también ocupan posiciones en un diverso número de estructuras y sistemas de categorías de la sociedad en su conjunto, que hacen mucho más amplia y compleja a la estructura de roles dentro de una organización productiva.

Los estudios de Manchester fueron más allá de la conceptualización de los talleres y la sociedad envueltos por estructuras, incorporando en el análisis la manera en que los individuos dan sentido y otorgan significado en situaciones particulares a través del repertorio cultural disponible (Roca, 1998).

1.5.2 Tecnología y cultura organizacional

Otra de las variantes a la ERH son los trabajos del Tavistock Institut of Human Relations de Londres, centro de desarrollo de la Escuela Socio-técnica. El elemento central que aporta esta corriente es el concepto de que la organización consiste en la combinación de un sistema tecnológico y un sistema social. El sistema tecnológico comprende básicamente el flujo de trabajo y la tecnología empleada. El sistema social en tanto, abarca la cultura organizacional, los valores, normas y símbolos que se encuentran en la empresa a nivel motivacional y que se reflejan en las actitudes de los individuos y los grupos.

Esta perspectiva contempla al menos dos nociones centrales: la de un sistema abierto, en interacción constante con el ambiente; y un enfoque sistémico socio-técnico. La primera idea nos remite a una nueva mirada sobre la organización, ya no como un sistema cerrado y autónomo, sino abierto al contexto y al ambiente en donde se debe considerar las exigencias del entorno. La segunda noción es que el modelo de burocracia centralizada imperante y del taylorismo, no ofrecían ninguna garantía de eficiencia.

La principal conclusión de esta escuela está dirigida a remarcar la necesidad de variar la organización de las tareas al interior de las empresas. En la década del setenta se iniciarán, en los países Escandinavos, siguiendo esta línea de razonamiento, las primeras experiencias para enriquecer las tareas y crear grupos semi-autónomos de trabajo. También proponen pensar conjuntamente los cambios técnicos y los procesos de trabajo. Cualquier sistema de producción requiere tanto de tecnología como de disposición del trabajo. Las nuevas tecnologías condicionan la organización del trabajo, sin embargo esta presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología (Guerra, 1998).

1.5.3 Las teorías de la motivación

Además de la Escuela Socio-técnica, otra de las corrientes de pensamiento que surgen posteriormente a los estudios Hawthorne, y que nos interesa destacar, son las denominadas *teorías de la motivación*, de orientación psicologista, iniciadas con los clásicos trabajos de Abraham Maslow, que sugieren que los individuos están motivados por una jerarquía de necesidades fisiológicas, sociales y psicológicas, poniendo en cuestión el razonamiento imperante en las organizaciones burocráticas que ven las motivaciones de los trabajadores a través de los estímulos monetarios o simplemente asegurándole la estabilidad en el empleo. Estas ideas llegaron a tener una gran fuerza entre autores como Chris Argyris, Frederick Herzberg y Douglas Mc Gregor. Su planteamiento parte de la base que las estructuras burocráticas, los estilos de mando y la organización del trabajo, podrían en general modificarse y dar lugar a tareas enriquecidas, de tal forma que motivasen a los trabajadores a ejercer sus capacidades de creatividad y autocontrol (Morgan, 1998: 31 – 32).

Argyris considera al respecto que

“el problema reside en comprender los cambios que la organización y el individuo tendrán que hacer si se quiere obtener el máximo posible de energía humana aplicada al esfuerzo productivo. Por lo tanto, nuestras organizaciones van a ser descritas como un módulo donde se incluyen factores tales como: 1) necesidades, sentimientos, actitudes y valores de los individuos; 2) atractivo, procesos, normas y objetivos grupales; 3) actividades y políticas organizacionales relativas al poder, las recompensas, los castigos, la comunicación y la carga de trabajo; 4) actividades informales, tales como el trabajo a ritmo lento, la apatía, la indiferencia, el conflicto entre departamentos y secciones, el conformismo y la desconfianza. Nosotros no afirmamos que tales factores engloben toda la vida organizacional, nos limitaremos a sostener que constituyen los factores relevantes –pero no necesariamente los suficientes- para entender el problema de integrar al individuo y la organización.” (1963: 25).

Mc Gregor por su parte postulaba que el comportamiento organizacional está guiado por un conjunto de principios, diametralmente diferentes a los sostenidos por el taylorfordismo. A saber: el esfuerzo físico y mental responde a un comportamiento natural de los

individuos, contradiciendo la idea clásica de que los trabajadores tenderían a evitar el esfuerzo. El ser humano es capaz de autodirigirse y autocontrolarse cuando se siente comprometido con los objetivos de la organización. El cumplimiento de las metas está asociado a las recompensas que puedan obtener los trabajadores, ya sean materiales o de satisfacción del ego. En condiciones adecuadas los individuos no solo aceptan asumir responsabilidades sino que tienden a buscarlas. Los trabajadores en términos generales cuentan con capacidad suficiente como para aplicar soluciones innovadoras a los problemas de la organización y finalmente que las potenciales capacidades de los operarios solo se apreciarían parcialmente.

El trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el trabajador, surgiría entonces como una alternativa a la excesivamente estrecha organización burocrática y a la dirección científica.

Herzberg por su parte presenta una variante denominada *motivación higiene*, en donde desarrolla la idea de que las necesidades humanas no son jerárquicas sino duales. Plantea que los trabajadores buscarán en su lugar de trabajo las siguientes satisfacciones: logro, reconocimiento, responsabilidad y promoción. En tanto los factores de insatisfacción serían la supervisión jerárquica, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. En la medida que los satisfactores se coloquen próximos al óptimo esperado y se eviten los insatisfactores, el trabajador estará altamente motivado en su actividad. Para alcanzar los resultados propuestos, Herzberg propone reorganizar las tareas a través del *job enrichment*, el enriquecimiento de las tareas.

Si bien las teorías de la motivación representan un importante avance en el desarrollo de los estudios organizacionales, su esquema un tanto rígido en torno a ciertos supuestos acerca de las motivaciones humanas, ponen en cuestión algunos de sus postulados, en especial cuando hacen referencia al set de dispositivos motivadores, en los que se detalla en forma taxativa y desagregada el conjunto de elementos incluidos como satisfactores. Otras investigaciones más rigurosas consideran a las motivaciones como un complejo sistémico, donde estas no se presentan en forma escalonada. Además, las teorías de la motivación también dejarían entrever que la satisfacción en el trabajo promueve el desempeño sólo en ciertas categorías ocupacionales, en especial los profesionales. Entre

los trabajadores manuales sería el salario el que operaría casi exclusivamente como motivador.

1.6. Configuraciones organizacionales

Como hemos visto a lo largo de las diferentes teorías y enfoques organizacionales presentados, los esfuerzos se centran generalmente en encontrar el *one best way*, la mejor forma de diseñar una organización. Frente a esta mirada, surgen nuevos enfoques que colocan el problema en términos de *todo depende de*, conocidas como la "teorías de la contingencia." Esta tercera línea de trabajo es impulsada entre otros por Henry Mintzberg que la denomina *la configuración*.

Mintzberg describe seis partes básicas en toda organización productiva: a) *el núcleo de operaciones*, ubicado en la base de la organización e integrado por los operadores, es decir las personas que desempeñan las tareas básicas, ya sea fabricar productos o proveer servicios; b) *el ápice estratégico*, es donde se coloca el gerente de administración o director desde donde se controla toda la organización; c) *la línea intermedia*, que agrupa a los mandos medios, quienes articulan los vínculos entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico; d) *la tecnoestructura*, integrada por analistas expertos que planean y controlan el trabajo del resto de los integrantes de la organización, ubicándose por fuera de la línea de autoridad, se los conoce también como staff; e) *el apoyo administrativo* esta conformado por unidades administrativas de diverso tipo que proveen servicios internos y f) *la ideología*, que es definida por el autor como una cultura interna bien sustentada y firme.

"La ideología abarca las tradiciones y creencias de la organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura." (Mintzberg, 1979: 372).

También enumera seis mecanismos de coordinación entre las partes básicas de una organización. A saber: a) La adaptación mutua, b) la supervisión directa, c) la

estandarización del proceso de trabajo, d) la estandarización de los resultados, e) la estandarización de las habilidades y f) la estandarización de las normas.

Los mecanismos de coordinación descriptos son considerados elementos básicos de una estructura, son el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Conservan cierto orden cuando el trabajo en la organización se vuelve más difícil y complejo.

Los mecanismos de coordinación también pueden pasar por diferentes etapas desde la supervisión directa a la estandarización, primero de los procesos y las normas, luego de las habilidades y los resultados, para al final regresar a la adaptación mutua. Aunque ninguna organización, según el autor, podrá depender de un único mecanismo de coordinación y deberá apelar simultáneamente a más de uno.

Cuando las organizaciones no son capaces de articular sus elementos básicos y no logran instalar un mecanismo de coordinación, van perdiendo cohesión interna y tienden a politizarse a raíz de los conflictos que surgen cuando se producen rivalidades en pos de obtener ciertas posiciones de privilegio en un contexto de relativo vacío de poder.

Para garantizar entonces los mecanismos de coordinación es necesaria la manipulación de una serie de parámetros que aseguren un adecuado diseño estructural. La especialización del trabajo es tal vez el parámetro más relevante, consiste en determinar y controlar el número de tareas necesarias a ser desempeñadas en un puesto de trabajo concreto. Un puesto especializado *horizontal* es aquel que reúne escasas tareas rigurosamente definidas, en cambio una especialización *vertical* implica un escaso control del trabajador sobre las tareas que realiza. Los trabajos no-calificados tienden a ser muy especializados en ambas direcciones, en tanto los trabajos calificados suelen ser exclusivamente especializados en horizontal.

La estandarización de los procesos de trabajo suele ser otro de los elementos a considerar en el diseño estructural. Con esta dimensión se pretende cierta formalización del comportamiento, para ello se utilizan instrumentos tales como la descripción de puestos, redacción de reglamentos, etc. Cuando una estructura organizacional tiende a una mayor

formalización en pos de robustecer los niveles de coordinación, se las denomina burocráticas, en tanto si la tendencia es a la inversa se las denomina orgánicas.

El otro mecanismo que frecuentemente es utilizado para lograr una estandarización de los procesos es la capacitación. Si la formalización del comportamiento no se logra plenamente a través de la imposición de reglas, se recurre a la capacitación de modo que los estándares sean incorporados como habilidades o saberes obreros.

También se emplea el adoctrinamiento como técnica para inducir a los miembros de una organización en aras de la estandarización de procesos. Generalmente cuando fracasa la imposición de normas y la capacitación, se recurre a programas de sensibilización acerca de los estándares, en este caso recurriendo a mecanismos que permitan arraigar aquellas creencias que hacen a la ideología de la organización.

Otro aspecto relevante que describe Mintzberg son las estrategias para conformar los diferentes agrupamientos internos que permitan operar de modo eficaz al interior de la organización. La agrupación por unidades es el mecanismo habitualmente empleado en el planeamiento organizacional. Los criterios para conformar las unidades, en primera instancia suelen ser dos, agrupamientos de acuerdo a la función desempeñada o en relación al mercado atendido. El otro factor a tener en cuenta es el tamaño que adoptará la unidad, es decir la cantidad de posiciones ocupacionales que albergará cada unidad en su interior. Cuando la complejidad de las tareas es amplia, las unidades tienden a ser más pequeñas debido a que la necesidad de controles más rigurosos hace inviable la presencia de demasiadas posiciones ocupacionales. Por el contrario cuando las tareas son estandarizadas, las unidades pueden contener mayor cantidad de posiciones ocupacionales, dado que se trabaja bajo condiciones plenamente formalizadas.

Los sistemas de planeación y control se utilizan tanto para diseñar las acciones de la organización como para evaluar el desempeño. Los dispositivos de enlace también juegan un rol determinante, puesto que a través de ellos se hace posible la coordinación entre las distintas unidades. A través de grupos de trabajo temporales o permanentes se intenta resolver asuntos puntuales o estacionales entre diversos operadores de distintas unidades. Los denominados *administradores integradores* son utilizados como enlace entre unidades,

suclen ser personal gerencial con cierta autoridad, no necesariamente sobre las unidades sino sobre determinados aspectos de la organización. La estructura matrix es otra de las opciones para la coordinación, consiste en contar con dos o más unidades de agrupación, con una estructura dual de autoridad. Por ejemplo, cuando se ensambla una unidad de línea con un equipo de staff para atender una demanda puntual de mercado, se conforma una estructura matrix.

El último de los parámetros a tener en cuenta es la descentralización, que se concreta cuando cierto grado de poder para la toma de decisiones se distribuye entre varios individuos o unidades dentro de la organización. La descentralización también puede ser horizontal o vertical, de acuerdo a las características de la organización en relación al grado de especificidad con que cuenten los puestos de trabajo (Mintzberg, 1979: 372).

En el marco de la estructuración de las organizaciones, tampoco deben olvidarse los *factores situacionales* o *contingentes*, se trata de las condiciones medio ambientales o de ciertas rigideces estructurales que presentan las organizaciones y que influyen en la selección de los parámetros del diseño organizacional. Mintzberg identifica cuatro: a) la edad y el tamaño de la organización; b) su sistema técnico de producción; c) ciertas características ecológicas determinantes, tales como la estabilidad o la complejidad que presente el ambiente donde opere y c) los sistemas de poder exteriores a la misma, por ejemplo si es controlada o no de manera rigurosa por agentes externos.

Tal vez el desarrollo más interesante en la mirada de Mintzberg lo constituya la categorización de lo que denomina *configuraciones organizacionales*, es decir, los distintos modelos o arquetipos de organización identificados. Es así que reconoce cinco clases de configuraciones organizacionales: a) la burocracia mecánica, b) la forma divisionaria, c) la burocracia profesional, d) la estructura simple y e) la adhocracia (ad hoc), termino acuñado para caracterizar a las organizaciones temporales mientras dura un proyecto.

Mintzberg verificó que tanto la burocracia mecánica como la forma divisionaria, tienden a ser poco efectivas, excepto cuando las tareas y el entorno son simples y estables. Los sistemas de control altamente centralizados tienden a hacerlas lentas e ineficaces, siendo

poco apropiadas para afrontar situaciones de mercado o medio ambientes variables y fluctuantes. La burocracia profesional deja de lado los controles centralizados permitiendo mayor autonomía de equipo, siendo apropiada para tratar situaciones relativamente estables donde las tareas son medianamente complejas. Suele ser una estructura adecuada para hospitales y universidades, donde el personal con conocimientos y competencias específicas necesita de cierta autonomía y discrecionalidad para ser efectivo en su trabajo. Los niveles de conducción tienden a ser menos complejos, adoptando sistemas de autoridad descentralizados. La normalización y la integración se consiguen a través de la estandarización de las habilidades, es decir, los estándares no son establecidos por los analistas de la organización, sino que son internalizados por los trabajadores, a través de una adaptación mutua, para desempeñar el trabajo que se les asigna. La estructura simple es un arreglo organizacional muy adecuado para trabajar en entornos con condiciones inestables. Generalmente están conformadas por un jefe ejecutivo, que puede contar con un equipo de soporte: staff, y un grupo operativo que realice el trabajo básico. La estructura organizacional es muy informal y flexible, aunque trabaja de un modo altamente centralizado en torno al jefe ejecutivo. Suele ser muy eficaz para conseguir cambios rápidos. Generalmente funciona muy bien en empresas pequeñas donde la toma de decisiones necesita ser ágil y las tareas no suelen ser demasiado complejas. La adhocracia, también denominada *organización innovadora* es una forma altamente adecuada para la realización de complejas e inciertas tareas en entornos turbulentos. Generalmente consta de un equipo que es reunido para realizar un proyecto específico y luego se disuelve una vez concluido el mismo, con los miembros reagrupándose en otros equipos dedicados a otros proyectos. Las adhocracias se han expandido en la industria de la electrónica, en las firmas consultoras, en las agencias de publicidad y en la industria cinematográfica. Muchas veces este modelo de organización aparece como una unidad separada dentro de una gran organización (Mintzberg, 1979: 384). La idea central de Mintzberg es que el modelo de organización más adecuado será aquel cuyas características sean las más apropiadas para tratar con su entorno.

1.7. Sistema y entorno: una aproximación

La trascendencia del entorno resulta crucial en toda organización, lo acabamos de ver en Mintzberg cuando describe la importancia de lo que denomina factores situacionales. Si reconocemos que individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades que satisfacer y dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento, no debemos perder de vista, en ninguna conceptualización teórica acerca de las organizaciones, el factor ambiental. Este es el planteo a grandes rasgos de los *sistemas de aproximación*, cuya inspiración está en los trabajos de Ludwing von Bertalanffy en su *General Systems Theory*.

Los sistemas de aproximación se sustentan en el principio de que la organización, como organismo, está abierta a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir. Como señala Argyris:

“Los métodos tradicionales de describir las organizaciones tienden a resultar inadecuados cuando uno está interesado en conceptualizar sus pautas efectivas de conducta. Lo que se necesita en la actualidad son conceptos que nos permitan integrar en un sistema unitario de conducta los diversos elementos multidimensionales (formal, informal, individual, pequeño grupo, etc.) Una manera de hacer frente al problema es concebir las organizaciones como ‘sistemas abiertos’ entroncados en un medio ambiente, pero influyendo y siendo influidos constantemente por el entorno. En consecuencia, no se puede predecir por completo el futuro de una organización si sólo se conoce su estado presente.” (1963: 25)

Reproduciendo ideas inicialmente desarrolladas para comprender los sistemas biológicos, los impulsores de esta mirada intentan comprender el mundo en general apelando a esta metáfora biológica. La importancia de este planteo radica en la poca relevancia que hasta el momento los teóricos de las organizaciones le habían otorgado al entorno a la hora de analizar y planear las configuraciones organizacionales. A partir de entonces comienza a otorgársele mucha atención a lo que denominan el *entorno activo*, definido como las interrelaciones próximas de la organización con su ambiente contextual, ya sea la administración, los sindicatos, los proveedores o los clientes, entre otros agentes medio ambientales. El conocimiento riguroso del entorno activo, permitirá a la organización

detectar los cambios y así poder enfrentar mejor las restricciones que se le plantean a las áreas críticas y ser capaz de desarrollar respuestas adecuadas y estratégicas.

El enfoque de los sistemas abiertos describe a las organizaciones en términos de subsistemas interrelacionados, es decir, una organización forma parte de un sistema más amplio conformado por múltiples organizaciones, pero a la vez, ella misma contiene múltiples subsistemas, ya sea a través de las diferentes unidades que la componen, o por la presencia de los individuos que la integran, que de por sí también son un sistema complejo y abierto. Además es posible detectar relaciones interorganizacionales, en términos de configuraciones de subsistemas y describir modelos de interconexiones claves.

El tercer aspecto central de la teoría de sistemas, es la utilización de los sistemas de aproximación para establecer, identificar y eliminar potenciales disfunciones en la organización. A diferencia de la corriente socio-técnica que pone el énfasis en hacer coincidir los requerimientos humanos y técnicos, la teoría de los Sistemas Abiertos anima a conciliar los diversos subsistemas en los que se encuentra inmersa la organización, tanto los que componen su entorno como aquellos que forman parte de la misma. Para trabajar con los sistemas de aproximación se ha desarrollado un profuso instrumental teórico, entre ellos la idea de *variedad obligada* que intenta dar cuenta de los elementos diferenciadores e integradores de cada subsistema, intentando abarcar toda la complejidad del fenómeno controlado o gestionado para llegar a ser efectivo.

“Cualquier sistema que se evite a sí mismo de su entorno está condenado a la atrofia y a perder su naturaleza compleja y distinta. Por tanto, el requisito de la variedad obligada es una característica muy importante de cualquier tipo de sistema vivo.” (Morgan, 1998: 37).

Esta teoría, como decíamos, se diferencia sustancialmente de la Escuela Socio-técnica por la importancia que le otorga al entorno, pero fundamentalmente rompe de modo radical con el concepto de burocracia acuñado por Weber. Para estas teorías la organización debe configurarse de tal modo que sea capaz de satisfacer los requerimientos de un entorno complejo y cambiante.

Hasta aquí podemos identificar claramente dos tipos de teorías explicativas antagónicas, en relación a las organizaciones productivas: las *teorías del conflicto* y las *teorías del consenso*. Las primeras señalan que la limitación en la producción es una manifestación de la conciencia de clase, del conflicto estructural inevitable entre capital y trabajo y de la naturaleza alienante de éste. En tanto las segundas parten del supuesto de la armonía implícita entre capital y trabajo y colocan las limitantes de esta cooperación en la natural holganza de los trabajadores, los problemas de comunicación entre dirección y trabajadores y a la *falsa conciencia* de estos últimos que les impide advertir la confluencia de intereses comunes entre ellos y la empresa.

Si bien ambas perspectivas aportan elementos a tener en cuenta en el análisis de la organización del trabajo, es necesario consignar que la supuesta existencia de un pretendido consenso entre capital y trabajo, no explica el porqué de la importancia que se le atribuye a la necesidad del control social, a su vez, si éste resulta tan importante, no se entiende porqué necesariamente la tendencia natural sería hacia el consenso y se trata al conflicto como un fenómeno patológico.

1.8. La organización como problema y las restricciones de la acción colectiva

Desde una sensibilidad sociológica diferente, pero aludiendo a las mismas preocupaciones que Weber, Michael Crozier y Erhard Friedberg, despliegan un interesante enfoque sobre el fenómeno burocrático y la organización del trabajo. El matiz con la mirada weberiana se sitúa en la premisa de que “una situación organizativa nunca limita totalmente al actor” (Crozier y Friedberg: 1990, 73), siempre existiría un margen de libertad, que a su vez es fuente de incertidumbre para el resto de los actores y la organización en su conjunto, que les permite contar con una sustancial porción de poder. Esto lleva a los autores a cuestionarse la noción de objetivos comunes cuya existencia es postulada por los enfoques weberianos. Si bien coinciden en que puede haber objetivos compartidos, no es posible que haya unicidad en los objetivos comunes. Tampoco sería posible hablar de *racionalidad* de una organización como si existiera de por sí, por encima de los individuos o los grupos, objetivos comunes que los incluyeran en sus estrategias. Tampoco hay contacto con la teoría marxista, que coloca a las organizaciones burocráticas como un engranaje más de la

maquinaria capitalista. Si bien coincidirían con Marx que la burocracia no representa el conjunto de intereses comunes, tampoco es posible que emerja el poder de los actores individuales, en la medida que ciertos intereses específicos de clase serían los que inspirarían las situaciones organizativas.

Para Crozier y Friedberg, los objetivos limitados o intermedios de cada uno de los actores son convertidos por éstos en objetivos generales, y, en la medida que las organizaciones cuentan con recursos escasos, los beneficios y las ventajas están limitados y en consecuencia los actores entran en competencia por su distribución. Pudiendo darse el caso que la organización no pueda existir más que por los objetivos y las racionalidades parciales de los individuos o de los grupos que alberga (1990: 78). Llegando a la concluyente afirmación de que las organizaciones existen a pesar de sus miembros.

Acerca del fenómeno del poder en las organizaciones debemos remitirnos a Crozier y su obra "El fenómeno burocrático", es allí donde se describe con mayor precisión la íntima conexión entre la escala de certidumbre/incertidumbre en una organización y la jerarquía de poder. En cualquier colectividad estructurada, la posición dominante corresponde a las unidades cuyas situaciones son opacas, y sus acciones impenetrables para los de afuera. En las organizaciones modernas la estrategia de todo actor consiste en imponer reglas estrictas y rígidas sobre los demás miembros de la organización. El actor de mayor influencia es el que logra hacer de su conducta una incógnita y a la vez lograr hacer que el comportamiento de los demás sea un factor constante, regular y previsible. Las unidades con mayor poder son las que constituyen fuentes de incertidumbre para el resto. La manipulación de la incertidumbre es lo que estaría en juego en cualquier organización burocrática moderna (Crozier: 1974).

A través de este planteo, el modelo clásico racional que afirma que todas las racionalidades pueden perfectamente jerarquizarse e integrarse en una sola, y que la organización puede definirse por sus objetivos y por las circunstancias tecnológicas, económicas y ecológicas que la rodean, es puesta en entredicho. El planteo de Crozier y Friedberg intenta demostrar que no es posible concebir una racionalidad ampliada y omnipotente en el seno de una organización, en la medida que los miembros de la misma son actores provistos de una racionalidad limitada, pero además porque el actor individual es un agente libre con

capacidad de cálculo y elección, y por ende de elaborar estrategias racionales desde su punto de vista (1990, 80).

La organización entendida como estructura o sistema queda en duda, en la medida que será a partir de las iniciativas de los actores que ésta podrá ser entendida. Ahora bien, las diferentes posiciones que adopten los actores, movilizándolo sus pretensiones de poder, tampoco quedan plenamente abiertas a la libre disposición de éstos por mejor situación que ocupen en la organización. Las estrategias emprendidas no pueden en ningún caso comprometer el equilibrio colectivo y en definitiva afectar la colocación del actor en la organización. Aquellos que controlan alguna fuente de incertidumbre, utilizarán este activo para mejorar su posición en la organización, pero liberando ciertas áreas de poder al resto de los actores, evitando así situaciones de tensión que podrían, en último término, alterar su lugar de privilegio. Esto no quiere decir necesariamente que haya una búsqueda constante del equilibrio, muy por el contrario, las relaciones de poder se encuentran intrínsecamente en desequilibrio, a pesar de que sea necesaria cierta cuota de reciprocidad para mantener su continuidad. En especial porque quien dispone de una fuente de incertidumbre está necesariamente obligado a satisfacer parcialmente las expectativas de los otros, cuestión que se convierte en una restricción para este actor. Son las "reglas de juego" no escritas pero conocidas por los actores que estructuran las relaciones y preservan la posibilidad de que cada actor continúe jugando al interior de la organización. El fundamento de esta negociación consiste en intentar reducir la complejidad que representa lo imprevisible del comportamiento de los otros, en tanto aumenta la complejidad de su comportamiento, intentando ampliar la incertidumbre que constituye para el resto de los actores.

Este análisis acerca de lo complejo que resulta generar estructuras y dictar reglas que permitan mantener estable a una organización sin necesidad de apelar a medidas drásticas, es el principal dilema de los dirigentes. La evidencia parece demostrar que a pesar de los intentos por concebir estructuras y reglas, las soluciones a las que se arriban son siempre provisionales y contingentes. Pero de todos modos, con esta provisionalidad, más cierta institucionalización de soluciones temporales de cooperación, permite que la organización ordene medianamente sus propósitos, haciendo posible que los dirigentes mantengan cierto control sobre los mismos.

Las relaciones de fuerza cobran mayor virulencia en los periodos de crisis de la organización, en tanto en los momentos de rutina, los pesos estructurales emergen con mayor vigor, facilitando la socialización organizativa.

Para el estudio de los procesos de trabajo y del funcionamiento de las organizaciones, es necesario precisar el concepto de función, especialmente porque se suele asociar a este término las prescripciones formales y las exigencias normativas que determinado individuo debe adoptar al interior de una organización, o por el contrario se hace referencia al comportamiento empíricamente observable en un actor. La respuesta no es concluyente, si bien los actores son soporte de estructuras, la estructura no es más que el conjunto de estrategias de los participantes del juego, siendo la naturaleza del juego la que le otorga su racionalidad.

A los efectos metodológicos y de estrategia de investigación, será necesario no solamente relevar las regularidades y los modos de comportamiento dominantes, sino también las desviaciones y las irregularidades.

“Es, pues, necesario rendirse ante la evidencia: en esta materia, no existe determinismo ni automatismo alguno. El conjunto estructurado de relaciones humanas que sustenta a la organización y que es el único que le da vida, no está formado en forma pasiva por restricciones situacionales. Obedece a su propia lógica y a su propia racionalidad, pues corresponde a un conjunto de relaciones de poder articulado en forma de juego dentro de cuyos marcos los actores relativamente autónomos persiguen sus intereses divergentes y negocian su participación en el conjunto.” (Crozier y Friedberg. 1990: 140).

Si bien la noción de zona de incertidumbre acuñada por Crozier y Friedberg mantiene amplia vigencia y es un concepto posible de ser operacionalizado para el estudio de las organizaciones, la emergencia de NFOT, hacen necesario problematizar algo más este concepto. Es así que Alter, al analizar el pasaje a la productividad posttaylorista, concluye que este tránsito se produce en permanente tensión con el modelo anterior. Manteniendo el mismo criterio de eficacia, la ambivalencia y la incertidumbre pasan a ser elementos estructurales de las organizaciones, que se expresa de diferentes formas: a) la flexibilidad del proceso de trabajo se opone a su racionalidad, su capacidad de modificar procesos y

procedimientos se opone a la presión de los modos de operación, b) la reactividad, capacidad colectiva para resolver un problema, entra en permanente contradicción con la rapidez de realización de tareas, c) la búsqueda de eficiencia externa, logro de objetivos, se opone a la búsqueda de eficiencia interna. (Pucci et. al., 2008: 28-29)

Las tensiones en la organización se producen esencialmente entre la lógica de adquisición y reconocimiento de competencias individuales y el funcionamiento de los colectivos de trabajo. Esta situación se origina debido a que el reconocimiento de competencias se traduce en una progresión individual de las carreras, acompañadas de incrementos salariales y por tanto entra en contradicción con la construcción de saberes colectivos en el seno de la organización. La contribución colectiva no forma parte generalmente del proceso de evaluación de los trabajadores, figura en un mero segundo plano, o bien se reduce a la suma de desempeños individuales, cuando en realidad los trabajadores están compitiendo entre sí en el proceso de reconocimiento de competencias. Este estado de situación hace que la incertidumbre deje de ser un espacio de juego de poder como señala Crozier (1990) y se amplíen hacia otros planos de la organización. En los procesos de innovación la incertidumbre también es observable en los procesos técnico-organizacionales, que son igualmente fuente de conflicto interior. Si bien no existen procesos de trabajo precisos y por tanto el actor gana en autonomía, aumenta la eventualidad de error y consecuentemente el sentimiento de riesgo. Por tanto la incertidumbre pasa a ser fuente de ansiedad, no hay una representación estable de la reglas de juego por una imprevisibilidad estructural y generalizada de las estrategias.

Concluyendo, a falta de reglas organizacionales sólidas, los nuevos profesionales crean incertidumbres “objetivas” multiplicando las acciones innovadoras, económicamente legítimas. Estos actores estratégicos, en vez de disimular la información, la difunden y en vez de resguardarse en reglas, participan activamente de su transformación. Pero esta nueva lógica organizacional también puede ser fuente de conflicto y generar trabas a la organización, imposibilitando la capacidad de participación activa y crítica de los trabajadores. Esta debilidad puede conducir a dos mecanismos disfuncionales: el descenso deliberado de la actividad o integración a un grupo que “juega a reglamento”, es decir, adopta las normas institucionales a rajatabla como estrategia para bloquear el proceso de innovación. (Pucci et. al., 2008: 31-33)

1.9. La producción en masa y las nuevas formas de organización del trabajo

1.9.1 Especialización flexible o flexibilidad dinámica

El modelo de organización del trabajo que se impone desde mediados del siglo XIX a través del científico management y demás variantes, anteriormente detallado, que tiene su punto culminante en el período de postguerra, a partir de los años setenta comienza a manifestar señales de agotamiento. Si bien no hay consenso sobre las causas de su pérdida de preeminencia, suelen destacarse cuatro elementos: el surgimiento de nuevas tecnologías, en especial en el área de la informática y el transporte, que sustituyen mano de obra y consecuentemente generan cierto declive del movimiento sindical; la mundialización de la economía que entre otros aspectos impulsa el fenómeno de la deslocalización de las empresas; las menores tasas de crecimiento en la mayoría de los países, que determinan, en buena medida, el fin del estado de bienestar, y por último, el debate entre neoliberales y keynesianos que se salda con una clara victoria de los primeros (Hobsbawm, 1998).

Siguiendo a Piore y Sabel, se puede afirmar que la crisis de los años setenta provoca un quiebre en el sistema capitalista: la producción en serie comienza a mostrar signos de agotamiento, en tanto nuevas formas organizativas irrumpen en el escenario empresarial como respuesta a la crisis de rentabilidad. Este quiebre tiene cuatro características bien marcadas: la organización de la producción evoluciona desde un modelo *taylor-fordista* hacia formas de trabajo denominadas genéricamente como *postfordistas*; si bien las tecnologías de la información contribuyen a este cambio, las modificaciones en la organización del trabajo no son mera consecuencia de estas, incluso se puede afirmar que estas últimas son anteriores al cambio tecnológico (Piore y Sabel, 1984).

Cuando la demanda se vuelve impredecible en cantidad y calidad, los mercados, ineludiblemente, se tornan inestables. Este factor, junto con los profundos cambios tecnológicos que avanzan en forma inexorable, hace que los sistemas de producción clásicos, asociados al *taylor-fordismo*, se vuelvan demasiado rígidos, los equipos de producción obsoletos y en consecuencia el control sobre los procesos de trabajo se dificulte considerablemente. Frente a este estado de situación, el capitalismo se orienta hacia un sistema de producción flexible que es descrito por los expertos de dos maneras distintas:

como “especialización flexible” o como “flexibilidad dinámica”. La primera de las formulaciones es defendida por Piore y Sabel y se basa en la experiencia de los distritos industriales del norte de Italia, allí es donde se desarrolla lo que se conoce como artesanía industrial o producción personalizada: la idea central es adaptar los procesos de trabajo a los persistentes cambios en la demanda, sin pretender controlarlos, ofreciendo productos personalizados desde la producción industrial. También se observa esta readaptación en el sector servicios, en especial en la banca, que comienza a operar con propuestas personalizadas hacia sus clientes.

En cuanto a la teoría de la flexibilidad dinámica, también conocida como especialización dinámica, sustentada principalmente por Coriat y Taddéi, esta considera que los cambios en los sistemas de producción son flexibles en la medida que las cadenas de montaje de las grandes industrias comienzan a ser más sensibles a las fluctuaciones del mercado. Las nuevas tecnologías permiten reorganizar rápidamente las unidades productivas para hacer frente a las demandas cambiantes de los consumidores. Pero a diferencia de la anterior interpretación, no es que la producción a gran escala estandarizada tienda a desaparecer o retonar a un modelo de producción cuasi-artesanal, sino que comienza a adquirir la capacidad de adaptar rápidamente sus productos normalizados a las cambiantes demandas del mercado. En definitiva lo trascendente es la necesidad imperiosa de readecuar los procesos de producción a una lógica de innovación permanente e incertidumbre generalizada, más allá de si esta readecuación se produce en el marco de una producción en serie flexible o retomando ciertos principios de la producción artesanal (Coriat y Taddéi: 1995).

Otro de los aspectos polémicos en torno a los cambios acaecidos en el pasaje del taylorfordismo al postfordismo, es la importancia que han adquirido las pequeñas y medianas empresas. En este punto también se observan dos interpretaciones contrapuestas: mientras Coriat y Taddéi afirman que las pequeñas y medianas empresas se han fortalecido, básicamente debido a su capacidad de adaptación al nuevo contexto, Harrison defiende la tesis de que las grandes empresas son las que han seguido concentrando capital y mercados. La pregunta que queda subyacente es hasta qué punto la economía informacional no encierra una lógica burocrática – vertical con grandes empresas direccionando los procesos productivos globales e imponiendo sus criterios en materia de



inversiones y estándares de producción, o si por el contrario existe un giro sustancial en términos de decisiones empresariales en donde toda una red de empresas participa horizontalmente contribuyendo a reorientar constantemente las decisiones en materia productiva (Coriat y Taddéi: 1995).

Si bien las pequeñas y medianas compañías parecen estar en mejores condiciones para afrontar las continuas fluctuaciones de la economía internacional en tiempos de globalización, es posible afirmar que las grandes empresas continúan manteniendo el control en lo referente a la producción; son estas las que determinan cantidades y por ende precios y tendencias. Esta apreciación es importante en la medida que resulta pertinente, a los efectos de nuestra reflexión, observar en qué clase de empresas se instalan las “nuevas formas de organización del trabajo” (NFOT), dado que el tipo de organización del trabajo guarda relación con el producto o servicio que ofrece determinada empresa y también con el tamaño de la misma. Al igual que ocurrió con el taylor-fordismo, que tuvo en la industria metalmeccánica el paradigma de su modelo, sobre el cual se reflejaban el resto de los sectores, la existencia de diversas formas de organización responden en buena medida a la amplia heterogeneidad que presenta el aparato productivo en la actualidad. Veamos entonces, someramente, la génesis de las nuevas formas de funcionamiento de las empresas capitalistas.

Los orígenes de estos nuevos modelos de gestión del trabajo se remontan a las experiencias organizacionales llevadas adelante en el complejo Kalmar de Volvo en Suecia y a los modelos de trabajo desarrollados en las empresas automovilísticas japonesas a partir de los años setenta. Algunas de las características de estas experiencias son el sistema *just in time*, que consiste en disminuir los stock disponibles de las empresas, dando paso a una modalidad de entrega del producto en el momento en que es requerido por el cliente y con las especificaciones demandadas; la “calidad total”, que propone reducir a cero los defectos y optimizar los recursos disponibles a través del perfeccionamiento de los procesos de producción. Concomitantemente surgen los sistemas de normalización, que establecen metodologías muy precisas en materia de calidad, costos y servicio al cliente (normas UNIT e ISO); la “gestión participativa” de los trabajadores en la toma de decisiones entorno a la organización de las tareas, potenciando el trabajo en equipo, las iniciativas individuales y colectivas, la autonomía de decisión de los operarios de planta, la

instrumentación de recompensas por los logros y una jerarquía plana. Tal vez el paradigma de los nuevos modelos de gestión sea el toyotismo, arquetipo que generalmente es presentado como la contracara del taylor-fordismo, pero en realidad este modelo no estuvo pensado originalmente para plasmar la adaptabilidad de la producción a las fluctuaciones de los mercados. Lo que sí logra es flexibilizar los procesos de trabajo sobre la base de impulsar la iniciativa y la participación de los trabajadores minimizando de este modo la pérdida de recursos, pero manteniendo las características de una producción organizada en torno a un plan empresarial clásico. En definitiva se puede concluir que el *toyotismo* no es más que una variante del *taylor-fordismo* en términos de organización de la producción, dado que si bien la forma de trabajo difiere sustancialmente en uno y otro, ambos mantienen los mismos principios de producción en serie. La clave está en la organización de la mano de obra, el toyotismo logra “desespecializar” a los trabajadores calificados y convertirlos en especialistas polivalentes. Asimismo es de destacar la fortaleza que adquiere el grupo en el toyotismo desde el momento en que el conocimiento comienza a ser compartido en el taller; se afianza la capacidad para afrontar problemas locales y el aprendizaje en la práctica, a través de la transferencia del conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

A partir de la experiencia japonesa en diversas partes del mundo las empresas comienzan a adoptar sistemas de trabajo en donde se privilegian las competencias por sobre las calificaciones, abriendo de este modo toda una línea de pensamiento del *management* empresarial orientada hacia las competencias laborales de los trabajadores.

Si bien la variabilidad de modelos organizacionales es amplia y pueden llegar a coexistir en una misma empresa características propias del taylor-fordismo con elementos de las NFOT, es posible describir ciertas características en términos típicos ideales acerca de los modelos postfordistas. Castells marca siete tendencias fundamentales en lo que denomina modelo de “empresa horizontal”: organización en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medición de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los rendimientos del equipo; maximización de los contactos con los proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles (1999: 192).

Podemos concluir entonces que las NFOT que dan paso a la empresa horizontal o empresa red, son el resultado de la interacción dinámica entre la crisis del modelo *taylor-fordista* y el auge de las nuevas tecnologías de la información. Por empresa red se entiende a “aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines” (Castells, 1999: 199). Las organizaciones tendrían éxito, de acuerdo a esta línea de razonamiento, en la medida que estén en condiciones de adaptarse con rapidez a las constantes variaciones de la economía global, lo suficientemente flexibles tanto para cambiar sus medios como para modificar sus fines y adecuadamente dinámicas como para captar las novedades en el plano cultural, tecnológico e institucional. Innovar es el elemento clave del nuevo sistema económico desde esta perspectiva.

1.9.2 Del postfordismo a las competencias laborales

Los modelos denominados genéricamente *postfordistas* intentaron dar respuesta a la crisis estructural de los años setenta. Si bien en un inicio logran reducir costos y mejorar calidad y servicios, en determinado momento las ventajas comparativas obtenidas dejan de ser tales, en buena medida porque tanto los modelos organizacionales, los nuevos procedimientos, así como las innovaciones tecnológicas, se van generalizando entre las diversas empresas, a la vez que los mercados se hacen más exigentes y más diversificados. Es necesario entonces generar una estrategia de diferenciación que sea planteada en otros términos. Es así que el énfasis comienza a centrarse, al decir de Mertens, en las *competencias clave* de la organización, es decir, el elemento diferenciador que distingue a una organización de sus competidores en el mercado global (1996). Para Mertens cualquier estrategia de diferenciación posible pasa inexorablemente por la contribución que son capaces de aportar las personas, los miembros de la organización, para alcanzar determinados objetivos. En la medida que los activos físicos y de capital, así como los modelos de organización, aportan escasa diferenciación, dado que en esta materia existe una clara tendencia hacia la convergencia entre empresas, ésta comienza a buscarse en los procesos intelectuales, en el “saber obrero”, siguiendo a Rojas (1999). De este modo se comienza a hacer énfasis en el conocimiento y la experiencia de los trabajadores, apostando a su capacidad de innovación, su comprensión del mercado, su experiencia

sobre aspectos tecnológicos únicos, entre otros elementos. Esto implica a su vez desarrollar la formación y capacitación del personal y ampliar los mecanismos de motivación (Mertens, 1996: 6).

Por esta razón, para que una empresa sea capaz de sobrevivir con cierto éxito, no alcanza con ofrecer precio y calidad, se hace necesario contar con este tercer aspecto sobre el cual se concentra en buena medida toda la literatura sobre competencias laborales: la capacidad de innovación. Para ello es necesario contar en primer lugar con lo que Mertens define como competencias clave: el desarrollo de los recursos humanos. No es posible desarrollar una organización flexible si la fuerza de trabajo no dispone de la capacidad para proyectar las adaptaciones necesarias en cada momento a los procesos y las tareas (Mertens, 1996: 8). Para potenciar las competencias clave de una determinada organización, es necesario, en primer lugar, identificarlas a nivel de los procesos intelectuales. Los gerentes pasan de tener como centro de sus preocupaciones los activos físicos y de capital, para transformarse en gestores del saber obrero.

El contrato de trabajo, marco de articulación de la relación capital/trabajo, es más que una mera transacción económica, como ocurría en el taylor-fordismo, en donde los trabajadores procuraban mejorar su salario, en tanto las empresas intentaban ampliar los niveles de productividad del trabajador. La relación capital/trabajo es además y fundamentalmente un intercambio social, por lo tanto, la calidad y la cantidad del trabajo que aportarán los trabajadores va más allá de lo estrictamente acordado con la empresa, estará estrechamente vinculada a dos factores: el ambiente laboral que se logre generar, para ello será necesario aportar transparencia y conocer los objetivos de la empresa por parte del personal. El segundo aspecto, muy vinculado al primero, consiste en que los trabajadores sepan con claridad cuáles son los resultados que se espera de ellos. Un tercer aspecto a destacar es la necesidad de ofrecer formación al personal de acuerdo con los objetivos propuestos.

Ahora bien, ¿qué ocurre entonces con la productividad? Hasta los años ochenta la estrategia consistía en reducir costos a través de la introducción de tecnología que permitiera mejorar los procedimientos, reducir mano de obra y reorganizar el proceso productivo optimizando el rendimiento de la maquinaria y del personal. El objetivo a través de esta estrategia estaba orientado hacia una única dimensión: el precio. En la

medida que esta tendencia, paulatinamente se verifica en todas las empresas, es necesario recurrir a nuevos elementos diferenciadores que hagan atractiva la oferta, más allá de la variable precio.

A partir de los ochenta comienza a hacerse énfasis en la sinergia entre organización e innovación, la tecnología deja de ser la que moldea los procedimientos y la organización, pasándose a un modelo en donde prima un proceso reflexivo entre la tecnología incorporada y la organización, que permite, a través del aprendizaje acumulado, obtener resultados que se adecuen a las necesidades de la empresa de acuerdo a su tamaño, su giro o la región en la que opera, es decir, ampliar y readecuar los posibles resultados de un determinado paquete tecnológico y organizativo.

Para llevar adelante este esquema de trabajo, fue necesario revalorizar la gestión de los recursos humanos e invertir el esquema de razonamiento taylor-fordista, partir de una definición clara de los resultados esperados, establecer las funciones necesarias para alcanzar estos objetivos, para luego analizar cuál tecnología y qué tipo de organización es la más adecuada, para finalmente establecer el tipo de tareas y sus contenidos.

1.9.3 La irrupción del modelo de competencias laborales

Los notorios cambios en el aparato productivo y en el mercado de trabajo, que hemos relatado en el apartado anterior, impactaron, como es obvio, en el ámbito de la empresa y en los trabajadores. La importancia que adquirieron los recursos humanos en esta nueva lógica organizacional y muy especialmente la necesidad de contar con capacidad de innovación en la empresa, hacen que buena parte de los estudios sobre las NFOT se concentren en el análisis de las características de la fuerza de trabajo, frente al actual proceso de transformación del aparato productivo.

Hasta los años setenta-ochenta, el problema del adiestramiento de los trabajadores se intentaba resolver a través del sistema educativo, que operaba como un ámbito de socialización y de educación/formación, cuyos contenidos eran transferidos al mundo del trabajo en forma más o menos mecánica (al menos en términos teóricos el sistema operaba así). Calificación y desempeño laboral se hallaban fuertemente articulados sobre la base de

un sistema de titulaciones y una descripción de puestos y tareas estables y rígidos. Entrados los ochenta se comienza a hablar de **competencias**, en contraposición a la idea de **calificaciones**. Aunque como señala Rojas, resulta un tanto reduccionista contraponer la noción de competencia a la de calificación (1999). Separar tajantemente las nociones de competencia y calificación, llevaría a admitir la unidimensionalidad del saber, a entender el conocimiento únicamente como saber técnico, desconociendo el cúmulo de capacidades que un determinado oficio o profesión adquiere a lo largo de su práctica profesional en términos reflexivos con el proceso productivo, más el aporte de las capacidades cognoscitivas del actor trabajador y del actor empresa.

En general los defensores del modelo de calificación intentan separar aguas entre una y otra. Rojas (1999) discute sobre este punto con Alaluf y Stroobants y con Dugué, respectivamente. En concreto este último sostiene que el modelo de competencias deviene en instrumento indispensable para las políticas de flexibilidad laboral emprendidas por las empresas y los gobiernos. Si bien las afirmaciones de Dugué son opinables, lo cierto es que la mayoría de los enfoques sobre competencias no profundizan demasiado entorno a los procesos de flexibilización laboral. Dos reflexiones sobre esta discusión: es absolutamente cierto que separar calificación de competencias sería admitir cómo único mecanismo de adquisición de conocimientos el escolar, ignorando el aprendizaje en la práctica, la experiencia profesional y un sinnúmero de formas no-escolares de formación y aprendizaje que coexisten desde siempre con el sistema de titulaciones. Sin embargo, no deja de ser cierto, que la noción de competencias irrumpe simultáneamente a las prácticas de flexibilidad laboral y en buena medida la idea de competencias laborales resulta funcional al concepto de flexibilidad, como bien señalan Alaluf y Stroobants (citados por Mertens): "el uso sistemático de un concepto nuevo... da nueva orientación a las investigaciones empíricas, alimenta representaciones y justifica medidas políticas." (1996: 62). Será necesario continuar explorando ambas esferas de las relaciones laborales para determinar posibles convergencias o disimilitudes.

Llegados a este punto, la interrogante que queda planteada es la siguiente: el modelo *taylor-fordista*, como hemos visto, es un modelo de organización pensado para optimizar los recursos puestos en juego en el proceso productivo en pos de alcanzar importantes niveles de productividad, pero a la vez es un significativo mecanismo de control de los

trabajadores, cuyo poder (a no ser cuando existen sindicatos fuertes) queda reducido a la mínima expresión. Ahora bien, con la instalación de formas de trabajo que incorporan el modelo de competencias, que en esencia se presenta mucho más abierto, participativo y dinámico que el viejo taylorismo, hasta qué punto los actores empresariales, los gerentes, etc., en definitiva, los sectores dominantes de la empresa, estarán dispuestos a dejar libradas fuentes de incertidumbre, al estilo de lo planteado por Crozier y Friedberg para que se desarrollen competencias laborales, por más que los objetivos y la misión de la empresa esté ampliamente explicitado para todos los actores involucrados. Al menos este factor parecería ser una restricción para la instalación de modelos de gestión por competencias genuinos. Será necesario contar con mayor evidencia y ahondar en la reflexión teórica para ir dando cuenta de las interrogantes desplegadas en torno a estas categorías conceptuales.

1.9.4 La noción de competencias laborales

A partir de lo enunciado en las secciones anteriores, resulta bastante natural concluir que la noción de competencia laboral no cuenta con una definición consensuada, es más, hay autores que afirman que no es necesario establecer una definición, sino que lo importante es disponer de una clasificación de competencias, de tal modo de poder operar en términos prácticos. De todos modos Mertens ensaya una aproximación a la noción de competencia: "la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado." (1996: 61 – 62). Zarifian por su parte, aporta una definición algo más amplia:

"tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel individual como de un grupo, ante una situación profesional. Asumir la responsabilidad de una situación profesional es enfrentarse a todas las obligaciones y acontecimientos que pueden surgir en dicha situación y adoptar, por si mismo, todas las iniciativas que les corresponden. Es competente quien sabe hacer frente, con éxito, a una situación profesional, en función de los objetivos o de la misión que le fueron confiados. Es competente también, quien sabe apelar, cuando se ve superado por la complejidad de la situación, a colegas de trabajo más experimentados y que pueden ayudarlos a dominar y controlar la situación, y que, por lo tanto, sabe activar una red de cooperación." (1999c: 34).

A diferencia de los anteriores autores, Rojas prefiere identificar la competencia como proceso antes que como estructura conceptual; siguiendo a Meghnagi, define la competencia como “un conjunto de conocimientos técnico – disciplinares y de sentido común, que debe ser objeto de una decodificación en cada situación real en que opera.” (1996: 242)

Para Gallart y Jacinto, que abordan la cuestión de las competencias laborales desde la sociología del empleo, las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a prueba en situaciones de trabajo fluctuantes y con cierta complejidad técnica (1995: 3).

Argumentan que las competencias no se obtienen a través de un currículum escolar formal, sino del ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento, necesario para la resolución de problemas prácticos, no es automáticamente transferible; algunos autores lo llaman por este motivo “conocimiento indefinible”. Para estas autoras, se trataría de una mezcla de conocimientos técnicos previos y de la experiencia acumulada (en términos de Dewey) que proviene de la historia laboral del trabajador y de la confrontación con situaciones nuevas. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que son certificadas a través de un sistema de titulaciones preciso y riguroso. La definición de competencias de Gallart y Jacinto, más próxima a la noción de *activos*, hace necesaria una propuesta de articulación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, dado que para agenciar un *portafolio* de competencias es necesaria una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y educación no formal.

Profundizando en la perspectiva del empleo, Gallart y Jacinto distinguen dos niveles de competencias: a) Las competencias de empleabilidad, o sea aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder reciclarse. Estas pueden resumirse en habilidades básicas tales como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (posibilidad de resolución de problemas) y capacidad de pensar (abstraer características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual. b) Potencial para el uso de recursos tales como dinero, tiempo, materiales y equipos,

competencias interpersonales: capacidad para trabajar en equipo, condiciones para enseñar y aprender, liderar y negociar; competencias comunicacionales: identificar, adquirir y evaluar información. Finalmente se señalan competencias sistémicas: aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones; competencias tecnológicas: conocimiento y manejo de tecnologías usuales (Gallart y Jacinto: 1995).

Como hemos podido apreciar a través de las nociones sobre competencias, expuestas hasta el momento, el problema entorno a su definición radica, en parte, que cuando en la literatura sobre el tema se habla de competencias, se alude automáticamente a alguna de sus dimensiones: capacitación por competencias, certificación de las competencias, normas de competencias o metodologías de identificación y construcción de competencias. Parecería que resulta difícil referirse al concepto en abstracto sin que sea vinculado mecánicamente a alguna de sus dimensiones.

La certificación de competencias, por ejemplo, ha sido impulsada por la OIT, desde mediados de los setenta, a través de lo que se dio en llamar la certificación ocupacional, intentando justamente un acercamiento a las habilidades probadas y no sólo al conocimiento, poniendo énfasis en el saber hacer y en el desempeño.

La identificación de competencias es otra de las posibles dimensiones a abordar dentro del modelo general de competencias. Existen al menos tres enfoques teórico-metodológicos de aproximación a la identificación de competencias: el conductista, el funcionalista y el constructivista.

El enfoque conductista proviene de los estudios psicológicos, siendo el Prof. norteamericano Mc Clelland uno de los primeros en llevar adelante esta línea de investigación. A diferencia de tradicionales exámenes académicos, en donde se evalúan conocimientos, esta metodología propone utilizar test psicológicos que permitan observar características de la personalidad, habilidades, motivación, aspectos de autoimagen, el rol social del trabajador y el conjunto de conocimientos que es capaz de utilizar. El objetivo de este abordaje es determinar las competencias movilizadas por el trabajador para alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. Por tanto, para esta perspectiva analítica

y en el marco de una metodología de identificación de competencias, éstas son definidas como: “aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre.”

En términos de identificación de competencias, la metodología funcionalista analiza las diferentes relaciones existentes en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. Se parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y se intenta indagar acerca de lo que debe ocurrir para que se logren dichos objetivos. A través de los resultados obtenidos se identifica la función. Desde esta perspectiva no es posible observar directamente las competencias desplegadas por el o los trabajadores, tampoco se puede inferir del desempeño observado, por tanto la competencia es definida como “la combinación de atributos subyacentes de un desempeño exitoso” (Mertens, 1996: 79). Esta aproximación al modelo de competencias ha dado lugar a sistemas de certificación como el *National Vocational Qualifications* (NVQ) de los países anglosajones.

En cuanto al análisis constructivista de las competencias laborales, que cuenta con Schwartz y Zarifian como sus principales impulsores, lo medular de este método es el rechazo al desacuerdo entre construcción de la competencia por un lado y la implementación de una estrategia de capacitación por el otro.

Para este enfoque, la competencia se construye no sólo a partir de las exigencias del mercado, sino que concede igual importancia al trabajador, a sus objetivos y posibilidades. Las instancias de capacitación son definidas, construyendo y analizando el problema, por los propios sujetos en instancias de participación. La capacitación no se puede aislar del entorno de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. La definición de las competencias ocurre al final del proceso y es una relación dialéctica entre capacitación colectiva, participación efectiva, progresiva y coordinada, en la modificación de tareas, de sus puestos de trabajo y sus intervenciones (Mertens, 1996: 84).

1.9.5 La mirada de Zarifian

A partir de un enfoque constructivista, Zarifian indaga acerca de las transformaciones ocurridas en los contenidos profesionales, es decir, los efectos generales provocados por los cambios en la organización del trabajo que impactan sobre la definición de las tareas y sobre los contenidos de las profesiones y oficios e identifica ciertas competencias claves. Veamos someramente las conclusiones a las que arriba.

La primera constatación que realiza es la profundización del conocimiento de los procesos de producción que caracterizan a cada sector, más que el dominio de las herramientas específicas, por parte de los trabajadores. Es decir, el sujeto trabajador adquiere mayores competencias *sobre el proceso de trabajo*. El desarrollo de estas competencias es el correlato del auge de la informática aplicada a los procesos de trabajo. Muy por el contrario de lo que se pensaba al inicio del cambio tecnológico, la informática no produjo una redefinición radical de los oficios. En verdad lo que ocurrió fue que la informática simplificó los aspectos mecánicos de las operaciones de trabajo y le permitió a los trabajadores concentrarse en la comprensión del proceso de trabajo. En el sector de la administración, por ejemplo, la incorporación de computadoras y software específicos, permitió alivianar las tareas más rutinarias: mecanografiado, consulta de archivos, etc., para dar paso a un conocimiento más profundo de los problemas administrativos y relacionales. El uso de las nuevas tecnologías de la información, no define lo esencial de la profesionalidad de ningún oficio (salvo para los especialistas en informática), por el contrario, permite ampliar el horizonte de los operarios al poder intervenir en procesos cada vez más amplios e integrados (Zarifian, 1999c).

Otra de las competencias que se desarrolla considerablemente en este nuevo contexto, identificada en los trabajos de Zarifian, es la *competencia técnico – desempeñativa* o *técnico – preformativa*. Esta se actualiza en la medida que el trabajador asume mayores responsabilidades sobre las situaciones profesionales, en el marco de objetivos de desempeño fijados por la empresa. El trabajador por tanto deberá integrar sus actos técnicos con los objetivos de desempeño preestablecidos. La relación con el desempeño puede integrar la mirada del trabajador, en la medida que el empleado pueda dar sentido a los parámetros de desempeño, conociendo y evaluando el contexto económico y la

estrategia de la empresa para obtener la consecución de determinados objetivos. Aunque la mayoría de las veces esto no ocurre así, la perspectiva del asalariado no es considerada y los objetivos de desempeño son prefijados en términos gerenciales por las autoridades de la empresa.

Una tercera competencia, menos frecuente que las anteriores, pero muy destacada, es la *competencia organizacional*, consiste en que los trabajadores se conviertan en “actores explícitos de la evolución de la organización”, que puede ir desde la participación en la autoregulación de la organización del trabajo, hasta aspectos mucho más complejos y más estratégicos de la organización, como puede ser reorganizar el flujo de producción o adoptar decisiones en torno a la política en materia de mantenimiento de la maquinaria. El desarrollo de esta competencia obliga al trabajador a conocer los principios de funcionamiento de la organización y saber participar en su redefinición.

Generalmente las empresas son reacias a que sus trabajadores desarrollen este tipo de competencia. Eso se roza con la disposición jerárquico – vertical que impera en las empresas y por tanto con las relaciones de poder, como mencionábamos más arriba incorporando la mirada de Crozier y el concepto de “zona de incertidumbre”. Una alternativa intermedia, para Zarifian, podría ser la participación de los trabajadores en proyectos específicos.

La cuarta competencia descrita por Zarifian, relaciona competencia y polivalencia. La polivalencia o multihabilidad tiene sentido en tanto sea una *ampliación de la superficie de competencias de la persona*, es decir cuando el trabajador puede desplazarse hacia otros procesos, hacia otras disciplinas o hacia otras tareas. Esta ampliación sólo pasa a ser una competencia en la medida que permita dar sentido y alcance a su papel en la organización.

Si bien las anteriores cuatro competencias están descritas a partir de relaciones industriales, tienen su correlato en las relaciones de servicio. Pero de todos modos Zarifian expone una quinta competencia, que es justamente la *competencia de servicio*, válida tanto para la lógica industrial como para la lógica de servicio.

“Desarrollar una competencia de servicio es preguntarse y saber, en los actos profesionales, qué impacto tendrán, directa o indirectamente, sobre la manera en que el producto (el bien o el servicio) que se realiza, beneficiará útilmente a los destinatarios. Es lo que se puede denominar juicio de utilidad, extendido hasta los destinatarios finales (los clientes, los usuarios) de la organización en la que se trabaja” (Zarifian, 1999c: 43).

Para desarrollar esta competencia se requiere además de contar con ciertos valores como el respeto, la reciprocidad, la solidaridad, pero también conocer los problemas de uso y modo de vida de los clientes o usuarios.

Finalmente tenemos la *competencia social*, conformada por el desarrollo de tres capacidades fundamentales: la autonomía, la toma de responsabilidad y la comunicación intersubjetiva. Al igual que el resto de las competencias descritas, todas ellas se desarrollan en situaciones profesionales concretas. No es posible “formar” a los trabajadores para que adquieran determinadas competencias. Se puede sí generar el clima laboral y las condiciones que le permitan al individuo desarrollar competencias. Más complejo aun es lograr que los trabajadores sean capaces de tomar decisiones importantes para la organización en forma autónoma y responsable, atributos que nos retrotraen a los procesos de socialización, al igual que la capacidad de generar comunicaciones intersubjetivas, más aun en el caso que convivan en una misma organización lógicas organizacionales distintas, diversidad de oficios o actividades y variedad de clientes o usuarios y por tanto la necesidad de mantener contactos recíprocos sostenibles se tornen cruciales.

Es necesario destacar por último dos aspectos centrales en torno a la conceptualización teórica sobre las competencias profesionales, en primer lugar que las competencias son constatables únicamente en situación profesional y en un contexto laboral determinado, a diferencia del régimen de titulaciones empleado por el sistema educativo, que permite que las acreditaciones sean reconocibles de manera general, puedan ser portables y tengan valor transversal. El segundo aspecto es que, a pesar de no ser *validables*, en términos clásicos, en forma curricular, la empresa debe promover los medios para que se desarrollen, y, cuando se manifiesten, ineludiblemente reconocerlas como incorporadas a los niveles de profesionalidad.

1.9.6 La zona de innovación y el modelo de competencias

Resulta interesante incorporar al soporte teórico acerca de la noción de competencias, la teoría de la *zona de innovación* desarrollada por Eduardo Rojas, que es tal vez el autor que con mayor profundidad intenta articular la noción de competencias, o de *saber obrero*, con cuerpos teóricos de mayor porte, apelando en especial a la acción comunicativa de Habermas, pero también a la noción de poder en Foucault o al concepto de *habitus* empleado por Bourdieu.

El punto de partida de esta conceptualización está en el concepto de *transacción* acuñado por Dewey para explicar el proceso experiencial que acontece entre sujeto y realidad y la idea de *zona de desarrollo próximo* de Vygotsky, junto con el concepto de *mundo de la vida* de Habermas (1984).

Por *zona de desarrollo próximo* se entiende:

“el proceso en el cual los conceptos espontáneos desarrollados en la experiencia de un niño, empíricamente abundantes pero desorganizados, se encuentran con la sistematización y lógica del razonamiento adulto. Como resultado de tal encuentro la ‘debilidad’ del razonamiento espontáneo queda compensada por la fortaleza de la lógica científica.” (Rojas, 1999: 74).

El concepto de “mundo de la vida”, se sitúa en el marco de una teoría social general que Habermas denomina teoría de la acción comunicativa. Su concepto de sociedad se articula en dos planos: por un lado la idea de sistema y por el otro la de mundo de la vida. Considera al entendimiento normativo como el mecanismo fundamental para la reproducción de las sociedades modernas, pero también recurre al análisis de la teoría de sistemas para interpretar las esferas de acción anormativas. De esta forma, intentará superar el diagnóstico de la modernidad que aparece en “Dialéctica del Iluminismo” que refiere únicamente a una lógica de dominación de la naturaleza. Para Habermas, no es la existencia de formas organizativas racionales instrumentales lo cuestionable de la modernidad, sino la creciente racionalización del mundo de la vida que incrementa la complejidad de los sistemas, y estos mismos imperativos sistémicos desencadenados son

los que exceden la capacidad de asimilación por parte del mundo de la vida. (Habermas 1987: 280).

La “zona de innovación” es posible identificarla cuando se observan procesos productivos que asumen una mayor independencia respecto de las intervenciones de los trabajadores, enfrentando la experiencia de éstos al saber formalizado de la ciencia y la técnica, demandando de los trabajadores intervenciones de nuevo tipo, en especial de gestión y optimización de procesos, basados en el dominio de su lógica interna y evolutiva de funcionamiento (Rojas, 1999: 79).

La noción de experiencia adquiere suma relevancia para Rojas, en el marco de la zona de innovación, la experiencia entendida tanto como confrontación con algo nuevo, como cuadro de pensamiento ya constituido y como sensación de dominio de la situación.

“La experiencia es entonces antagónica con el curso normal de las cosas, desestabiliza, hace irrumpir aspectos desconocidos de la vida de la persona y de los otros, es decir, de lo real. En ese trayecto, la formación dependerá de los alcances de tal problematización y de su anclaje en la realidad del sujeto y en su identidad. Dependerá pues de la dialéctica entre el sujeto y las situaciones experienciales y, en esto, sobrepasará el restablecimiento del equilibrio funcional con el contexto. Habrá abierto entonces lo que hemos llamado una ‘zona de innovación’ y, en situación de trabajo, generado las condiciones para una formación ‘creativa’ de competencias profesionales.” (Rojas, 1999: 91).

1.10. *Innovación, herramientas de gestión y dispositivos micropolíticos*

Los procesos de innovación organizacional suelen estar rodeados de una aureola imaginaria, mitológica, que conduce a esperar demasiado de una nueva herramienta de gestión, a exagerar su alcance y a proyectar en ella virtudes que no puede tener (Tripier, 1999:1-2). Para dar cuenta de forma completa del recorrido de las organizaciones productivas en situación de renovación o transformación de un proceso técnico u organizacional, es necesario analizar el discurso en tres niveles de realidad: las innovaciones técnicas, las herramientas de gestión y los dispositivos micropolíticos.

Siguiendo a Hatchuel y Weil, para estudiar una herramienta de gestión hay que prestar atención a las “virtudes alegadas”, es decir a las bondades que exterioriza y a las profecías que la acompañan y que constituyen una suerte de “utopía movilizadora”. Esto implica a su vez estudiar los dispositivos micropolíticos implementados para que este vaticinio se convierta en realidad. Tal es el caso de la Calidad Total, un conglomerado formado por tres elementos en interacción: un substrato técnico, una filosofía gestonaria y una visión simplificada de las organizaciones (Tripiet, 1999). Si bien éste y otros modelos de gestión de nuevo tipo, incorporan elementos tales como la dirección participativa, la transparencia en la organización y la fluidez en la circulación de las informaciones, estos elementos no resultan suficientes para enfrentar los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. Se hace necesario incorporar dos conceptos claves para entender el nuevo paradigma que presenta el trabajo humano, entendido ahora como dispositivo para plantear y resolver problemas, dándole así una importancia cognitiva y desplazando la vieja idea de considerar al trabajo productivo como mero gasto físico o intelectual y cuyo producto es materia de conflicto Reynaud (1988). Trabajar es negociar reglas y resolver problemas, y las herramientas de gestión son un modo de resolución de problemas materializado.

En materia de resolución de problemas se hace imprescindible “la regulación autónoma”, es decir, la capacidad de actuar de forma independiente, localizada y frente a un caso concreto; gracias a ella los problemas son correctamente planteados. Pero también es necesaria la “regulación de control”: criterios generales que permitan adoptar soluciones precisas, consensuadas y normalizadas, porque sin ella la resolución de problemas se vuelve exclusivamente local y mantiene en la oscuridad las causas generales que lo originaron.

Las herramientas de gestión, en tanto mecanismos de resolución de problemas materializados, deben atravesar un período de preconcepción en el cual están presentes sistemáticamente las diferentes fases de resolución de problemas: a) el ¿qué?, el objeto al cual va a dar respuesta el instrumento, b) el ¿cómo?, sus características funcionales, la morfología del mismo, su estructura formal, la manera en que se combinan sus partes elementales, las soluciones de transición, etc., c) el ¿por qué?, el análisis contextual de la herramienta, para asegurarse que su empleo se justifica frente a soluciones alternativas y para cerciorarse que es realizable en términos financieros, económicos y técnicos, d) el

¿con quién?, el análisis de la herramienta en relación con su futuro entorno y la necesidad de aportar suficiente claridad sobre su uso y el conjunto de problemas que efectivamente podrá resolver.

Cuando una herramienta de gestión es introducida mediante reglas y procedimientos prefijados al mejor estilo de la normativa jurídica que regula el funcionamiento de las organizaciones burocráticas, los rasgos más importantes y más ocultos de la organización quedan al descubierto cuando se estudian los procesos concretos que tienen lugar *in situ*, como lo demuestra la literatura sobre la burocracia. Es por ello que el nuevo enfoque del *management* acepta que trabajar es plantear y resolver problemas, por tanto el centro de interés se desplazó hacia las performances cognitivas de los trabajadores y hacia la construcción de series referenciales como los “referenciales de competencias” o los “árboles de performances”, aunque no siempre estas estrategias logran captar por completo la capacidad de los trabajadores, a pesar de los importantes aportes al reconocimiento de capacidades diferenciadas y complementarias.

Orientar la mirada de las organizaciones hacia las competencias cognitivas de los trabajadores en la resolución de problemas, la corrección de defectos o la readaptación de la organización, se asocia a un modelo en el que no puede haber un orden estable y perfecto. Ciertamente es que las organizaciones actuales están sometidas a condiciones de incertidumbre casi permanentes, esto las coloca frente a una gran contradicción, dado que no pueden existir sin rutinas y seguridad ontológica (Giddens, 1999), pero tampoco pueden existir sin desarticular parcialmente estas rutinas, y por tanto romper las condiciones de confianza. Los dispositivos de gestión no escapan a esta contradicción, aunque los responsables de las organizaciones lo perciben difusamente y es por ello que impulsan instrumentos de innovación sin trastocar las rutinas y convertir las conductas de los operarios en un stock de saberes escritos y archivados. Uno de los casos más notorios es el uso de la computadora, uno de los instrumentos utilizados para convertir la conducta instintiva en un enunciado escrito y memorizado, sin embargo la computadora no indica cómo deben suceder las cosas ni instala un orden procedimental de acuerdo a un modelo determinado, ya no se remite a un *one best way* de procedimiento obligatorio. Busca dar formato a la información. Crea si un marco para mejorar los esfuerzos de memorización, conciliación y mejora de las rutinas. La computadora opera en definitiva como

“... un dispositivo “completo” cuya completad es un factor central que facilitó su difusión en todo el mundo. Decimos que una herramienta es un dispositivo completo cuando no se impone sólo por sus cualidades técnicas (la resolución de los problemas para la que fue concebida) sino porque conlleva los instrumentos de persuasión y de imposición que le permiten hacerse rápidamente lugar en una organización ya existente. Es decir, que le permiten conquistar un espacio, un territorio autónomo, aun cuando esta conquista sea conflictiva o contradiga las antiguas rutinas y las posiciones de poder consolidadas” (Tripier, 1999: 7)

Las nuevas herramientas de gestión contienen profecías que las autorizan a imponerlas a creyentes y escépticos. Combinan virtudes instrumentales con virtudes persuasivas, pedagógicas y micropolíticas. Esta característica de estar cerradas en sí mismas las transforma en instrumentos de persuasión y herramientas micropolíticas, en la medida que son concebidas al mismo tiempo que los objetivos técnicos y los resultados instrumentales. Esto las convierte, en términos de Foucault, en “tecnologías políticas”. Además los mecanismos de difusión y transformación que adoptan las herramientas de gestión, alteran considerablemente las estructuras de la administración pública y privada, esencialmente porque al ser diseñadas por especialistas externos a las empresas, sustituyen la tradicional relación entre jefes de línea y personal operativo, por la relación entre consultor externo, consultor interno y dirección.

Pero a pesar de esta nueva relación que se establece, las diferentes culturas organizacionales, los intereses contradictorios y las rutinas organizacionales, hacen producir desvíos y traducciones locales. Para ello los responsables de la organización suelen apelar a “armas organizacionales” que les permitan imponerse penetrando la rutina anterior a su introducción. Estas armas suelen ser las siguientes: a) recursos cronológicos, frente a toda modificación del mismo se obliga a consignarlo por escrito según un modelo estándar de narración, b) recursos inquisitoriales, un sistema de monitoreo constante que coloca al personal en situación de examen permanente, c) recursos comunicativos: estadísticas, representaciones gráficas donde se destaca el costo de la no-calidad, d) medio de reclutamiento de aliados, generando múltiples sectores en la organización: comités de calidad, grupos autónomos, grupo de resolución de problemas, etc., se intentan captar adhesiones al nuevo desarrollo, e) incorporar la mirada del cliente-usuario a través de estudios específicos sobre la calidad de los productos o servicios.

Otro factor desestabilizante que puede producir desvíos es el llamado *zapping* gerencial, que surge a partir de la idea que tienen algunos directivos acerca de que las herramientas de gestión deben ser sustituidas indefectiblemente luego de pasados algunos años de su implementación, esto origina disfunciones producto de la proximidad y entrecruzamiento de herramientas diferentes. Se han descrito tres como las más relevantes: a) memoria corta, dado el carácter cerrado de estos dispositivos, no se tiene en cuenta los conocimientos, experiencias y saberes, b) fenómenos de sucesión, cuando un directivo se retira de la organización, su sucesor adopta nuevos instrumentos de gestión sin preocuparse por las rutinas, el entusiasmo o las huellas organizacionales dejadas por las herramientas precedentes, c) dificultades de coordinación entre directivos, en algunos casos los directivos de la organización duplican procesos implementados por otros o implantan dispositivos cuya utilización lleva incluso a impedir la acción de otro instrumento.

1.11. *Las hipótesis a la luz del marco conceptual*

Llegados a este punto se hace necesario articular algunos aspectos centrales, a modo de resumen, entre nuestras hipótesis y el marco conceptual desarrollado, y de este modo posibilitar la operacionalización de los principales conceptos que se desprenden del marco hipotético, a efectos de organizar la recolección de la información y el posterior trabajo de análisis y conclusiones del presente estudio.

Las dimensiones expuestas al desarrollar el paradigma clásico, desplegadas en dos vertientes: la racionalidad burocrática weberiana y la Administración Científica del Trabajo, junto a las categorías conceptuales de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, que emergen como alternativa a este paradigma, nos permitirán examinar el clima de resistencia a la innovación organizacional y los temores hacia la pérdida de estándares de producción, elementos que conforman la primera de las hipótesis propuestas. Al examinar las permanencias y las continuidades del paradigma clásico y los indicios que nos permitan observar en qué medida emergen aspectos innovadores en el caso a analizar, estaremos en condiciones de valorar las adhesiones y las resistencias al proyecto innovador.

Si bien el paradigma clásico ya no cuenta con defensores, más bien ocurre lo contrario como hemos visto en el recorrido por la literatura de referencia, buena parte de las organizaciones estatales mantienen patrones organizacionales próximos al taylor-fordismo y al modelo racional burocrático, en tanto las fórmulas proclamadas de éxito como la desburocratización, la flexibilización, los grupos de trabajo, el *management* participativo o la calidad total, son más difíciles de encontrar a pesar de los esfuerzos emprendidos en los últimos años. A través de categorías tales como el grado de prescripción y rutinización de las tareas, la fragmentación de las mismas y el proceso de toma de decisiones, iremos observando las características organizacionales y a partir de ellas determinar los posicionamientos discursivos frente a la innovación. Los aportes de los clásicos, en especial el de Weber, así como sus principales críticos, quienes proponen una superación de sus planteos y debaten acerca de los problemas clásicos de las burocracias: Gouldner, Merton y Selznick, guiarán la construcción de categorías y nos permitirán posteriormente ensamblar los hallazgos con el sustento teórico desplegado anteriormente.

En referencia a los mecanismos de toma de decisiones, aspecto contemplado en la segunda de las hipótesis junto con la disposición estructural de la organización a estudiar, será necesario articular estos elementos conceptuales, con los referentes teóricos expuestos en relación a las restricciones a la acción colectiva y la íntima escala de certidumbre/incertidumbre en las organizaciones y las jerarquías de poder. Para ello será ineludible apelar al desarrollo teórico de Crozier y Friedberg, fundamentalmente, pero también incorporar la mirada de Rojas y su concepto de “zona de innovación”, a efectos de observar las posibles restricciones a los espacios de innovación en estructuras organizacionales altamente jerarquizadas.

Para la tercera hipótesis será necesario articular categorías teóricas tales como innovación y competencias laborales. Aquí intentaremos conectar nuevamente el planteamiento de Rojas, junto con todo el desarrollo conceptual en relación a la noción de competencias, en especial los enfoques de Mertens y Zarifian. La disposición de las competencias organizacionales para la innovación y su vinculación con el saber obrero, la definición de las tareas y los contenidos profesionales, guiarán nuestra indagación, a efectos de complementar nuestro sistema de hipótesis con la discusión más reciente entorno a las calificaciones y las competencias.

Para el abordaje de los procesos de innovación organizacional y la introducción de dispositivos de gestión, así como las tensiones al interior de las organizaciones y los mecanismos micropolíticos que caracterizan estas instancias, apelaremos a los aportes de Reynaud y Tripier, de tal modo que la mirada de los problemas clásicos de las organizaciones burocráticas, pueda complementarse con reflexiones más recientes acerca de las derivaciones de estas disfuncionalidades a partir de la interacción con los nuevos dispositivos de organización del trabajo.

Capítulo 2. Metodología

Para abordar nuestro objeto de estudio y examinar las hipótesis propuestas, utilizamos como estrategia metodológica el estudio de caso, entendido como el análisis de una entidad particular para alcanzar la comprensión de un problema general o para desarrollar una teoría (Gundermann, 2001: 256) y como herramienta de recolección de información, entrevistas abiertas semiestructuradas o semidirectivas, en el entendido que esta fuente de evidencia permite profundizar en las motivaciones personalizadas de los entrevistados frente a cualquier problema social (Ortí, 1994: 214). La entrevista abierta se presenta útil para obtener informaciones de carácter pragmático acerca de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales.

“La entrevista abierta no se sitúa en el campo puro de la conducta -el orden del hacer-, ni el lugar puro de lo lingüístico -el orden del decir- sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como el decir del hacer” (Alonso, 1994: 227).

La selección de los entrevistados se realizó en base a una muestra intencional, es decir, un subgrupo de individuos que reúne el conjunto de atributos y dimensiones que interesaron profundizar en el análisis.

Para la interpretación de los datos se realiza un análisis de los discursos emergentes a partir del corpus de entrevistas. El Análisis de Discurso constituye un campo en el que convergen una gran diversidad de perspectivas teóricas y disciplinarias que indagan la forma de lo dicho, sus géneros y sus procedimientos: la argumentación, la narración, la enunciación, etc. Uno de los rasgos salientes es su marcado interés por los mecanismos de "producción de sentido". Lo que se indaga no es tanto el "qué" se dice, sino más bien el "cómo" se lo dice.

El Análisis de Discurso busca develar en los hechos de lenguaje sus anclajes espaciales, temporales y sociales. La fuerza de este enfoque radica sin duda en sus complejas elaboraciones conceptuales y en la fineza de sus interpretaciones.

Este proyecto se fue construyendo en diálogo con las distintas perspectivas teóricas y metodológicas de diversos autores que trabajaron y aportaron al análisis de discurso en ciencias sociales, incluido aquellos que no provienen propiamente de la sociología. El análisis de discurso surgió inicialmente como un intento de traspasar las fronteras de la gramática, la semántica, la lingüística y otras disciplinas afines, para incluir la pragmática, es decir, explicar la forma en que las personas hacen uso del lenguaje en diferentes situaciones.

Antes de precisar las decisiones teórico-metodológicas adoptadas, las características que presenta y el alcance y las limitaciones que rodean las conclusiones de este trabajo, vamos a referirnos a los deslizamientos semánticos que conlleva todo abordaje de *lo metodológico*.

2.1. La teoría, el método y la técnica: una relación inevitable

En todo programa de investigación empírica no sólo se persigue un objetivo sino que se preparan los instrumentos que permitirán conseguirlo. Construir un *marco metodológico* es una operación discursiva y práctica que supone “algo más” que la elección de un método, tiene que ver con decisiones teóricas, metodológicas y prácticas tomadas por el investigador, nos habla del modo en que pretendemos recortar lo real, obtener información y finalmente, proceder a estudiarla a través de la construcción de los datos en relación a una determinada problemática. Con esto queremos poner el énfasis en *la dimensión estratégica* que comporta la *metodología* y señalar que excede lo propiamente circunscrito al *método* (Alonso, 2003), (Ortí, 1986). Esta combinatoria de componentes tácticos y estratégicos es lo que se quiere significar cuando en términos más actuales se habla de *estrategia teórico-metodológica*. Así las cosas, también en las ciencias sociales la metodología se ha venido construyendo, muchas veces, como un discurso en torno al método, es decir a las operaciones técnicas involucradas en la producción de conocimiento, salteándose o, lo que es peor, omitiendo los vínculos estrechos entre *epistemología* y *metodología*.

Tal como lo advirtieron Bourdieu, Chamboredon y Passeron (1993), las *conversaciones religiosas* en el terreno de las opciones teóricas, metodológicas y técnicas llevan a la investigación hacia los rituales de procedimiento que entrañan en el mismo acto de la repetición, el riesgo del desplazamiento de la vigilancia epistemológica (Bourdieu et al., 1993: 23).

Los rituales de cualquier signo no pueden sostenerse sino a través de una cosmovisión de molde religioso y comportan una disputa sobre la posesión de la *verdad* y/o el modo de llegar a ella (Besse, J; 1999: 2). En esta línea de pensamiento, los discursos del método también pueden ser vistos como estrategias de control social -activo y reactivo a la vez- en el campo de las prácticas de producción del conocimiento de lo social. La formalización de los procedimientos con los que investigamos es necesaria e ineludible, pero no a costa de olvidar u omitir que proceden de un trabajoso proceso que permite construirlos en el interjuego de las relaciones entre teoría, método y técnica.

En resumen, lo que queremos adelantar es que los dispositivos técnicos que se emplearán en este trabajo para el análisis de los discursos, pretendimos que estuvieran en consonancia con la perspectiva teórico-metodológica elegida.

Según diversos trabajos, en la elección metodológica pueden diferenciarse dos niveles distintos: uno más ligado a la teoría (que se conoce como perspectiva, enfoque o mirada) que se pone en juego antes y después de los procedimientos técnico-formales, a efectuarse con el material a analizar, y otro, que es propiamente el método, entendido como el conjunto de reglas que ordenan las operaciones a realizar en pro de los resultados esperados (Ibáñez, 1986), (Ortí, 1986), (Alonso, 2003). A esto hemos querido referirnos en los párrafos anteriores. La perspectiva es siempre una construcción del sujeto que investiga, que selecciona mediante una operación conciente aquello que captura y que excluye.

Jesús Ibáñez (1986) produjo, en su momento, una síntesis de suma utilidad que permite ponderar la metodología de la investigación, en su acepción estrictamente técnica, y ligarla a la problemática y los objetivos de la investigación. Menciona que los procesos pueden ser cerrados o abiertos a la información previamente programada, esto quiere decir que

sólo los segundos admiten el hallazgo de informaciones inicialmente no previstas. Al hablar de investigaciones cerradas o abiertas inevitablemente caemos en la polémica entre cuantitativistas y cualitativistas. En este terreno diversas perspectivas epistemológicas encontraron un terreno fértil para confrontaciones en las que no nos detendremos, pero sí cabe recordar que la conformación de estereotipos sobre las opciones metodológicas, dificulta la ponderación de las potencialidades y las limitaciones que presentan unas y otras. No hay ningún relato o informe que sea capaz de dar cuenta de la realidad completa, “sería un relato totalitario” (Alonso, 2003).

Muchos de los enunciados teórico-metodológicos que versan sobre el análisis de discurso en ciencias sociales, pueden hacernos perder de vista tanto sus potencialidades como sus limitaciones.

La *perspectiva* adoptada en este trabajo viene de la mano del tipo de preguntas que nos hicimos, de las hipótesis que se avanzaron y sobretodo, de los objetivos que nos propusimos con esta investigación.

Un proyecto con las características de éste tiene limitadas posibilidades de elección en términos metodológicos si tenemos en cuenta que lo que se pretende es captar valores, opiniones, compromisos e intereses, propios o adjudicados a otros, sin que el autor del discurso se constriña o se aleje del contexto en el que está situado.

Siguiendo la línea de pensamiento de Muñoz (2004) volvemos sobre el lenguaje como forma de indagación de los fenómenos sociales y políticos:

“...las acciones políticas están ligadas a concepciones que se manifiestan en el lenguaje, al mismo tiempo que el significado de los términos es entendido en el contexto social e histórico. Las prácticas lingüísticas están articuladas en el marco de unas *formas de vida* socialmente compartidas y las prácticas políticas están lingüísticamente articuladas o constituidas, de manera que los criterios que nos permiten elegir entre cursos de acción están vinculados a los conceptos con los cuales accedemos al mundo” (Muñoz, 2004: 217)

En este caso, del análisis de discurso no se espera una respuesta objetiva y contundente que nos permita explicar los hechos. Este trabajo persigue otros propósitos, con lo cual se propone otra estrategia, al decir de Ibáñez (1996) “puntuá en un nivel distinto”. El lenguaje construye los hechos e informa a través de él, los discursos son prácticas sociales realizadas por sujetos interesados; no se trata de generalizar observaciones o de subsumirlas en un modelo donde puedan quedar contenidas todas las representaciones.

“En los textos no se busca ni los resultados de un modelo explicativo abstracto, ni las pruebas de una explicación externa a los actores, sino indicios, tomados como huellas sintomáticas, que nos permiten revelar e interpretar los fenómenos sociales más generales” (Ginzburg; 1994: 163)

La mirada cualitativa viene a coincidir con los propósitos de este trabajo, permite introducirnos en el lenguaje como mediador y formador de la experiencia social.

El análisis de discurso es hoy un lugar de intersección de prácticas que provienen de distintas disciplinas. Puesto que *el habla* atraviesa en todas direcciones esta investigación, nuestro trabajo supone, en todo caso, una limitada intervención a favor de una teoría del discurso situada en la encrucijada de diversas técnicas de investigación social cualitativa, en el campo general del análisis de discurso.

Desde las dimensiones que nos proponemos trabajar, las características del discurso pueden resumirse sucintamente en lo siguiente: el discurso es diálogo, es social, es historia, es conocimiento y es poder.

2.2. Los discursos como forma de actividad social

La perspectiva con la que trabajamos es la de análisis de discurso como discurso social con lo cual es de utilidad detenerse en la tríada autor-texto-contexto. Tal como lo afirma J. Lozano: "el texto nos sitúa ora en el nivel de la historia narrada ora en el del narrador de la historia." (1989: 142).

El objetivo de este trabajo, como hemos consignado, es estudiar el discurso de los trabajadores de una unidad de apoyo administrativo de un hospital general entorno a los procesos de trabajo. Los tópicos abordados en las entrevistas, es decir, aquellos elementos que guiaron la misma, fueron los siguientes:

- a) objetivos de la organización en general y de la unidad a la que pertenece en particular.
- b) relato del proceso de trabajo en el que se encuentra inmerso.
- c) descripción de las tareas a realizar y características del puesto que ocupa.
- d) niveles de especialización del trabajo.
- e) proceso de toma de decisiones.
- f) mecanismos de planificación de las tareas.
- g) sistemas de evaluación del desempeño.
- h) dificultades manifiestas en el ambiente de trabajo o provenientes del entorno.
- i) el rol de la capacitación en el ejercicio de las tareas.
- j) la interrelación entre las tecnologías empleadas habitualmente en el ámbito laboral y el proceso de trabajo.

A partir de los tópicos descriptos se intentó que a través de las opiniones vertidas por los entrevistados se lograra:

- a) poner en claro el contexto del discurso.
- b) analizar qué grupos, qué relaciones de poder y qué conflictos están implicados.
- c) buscar la emergencia de opiniones negativas y positivas acerca del proceso de trabajo.

- d) explicitar detalladamente todos los elementos planteados por los trabajadores y describir los dispositivos involucrados en cada uno de los aspectos destacados de su experiencia laboral y organizacional.
- e) estudiar todas las estructuras formales descritas por los trabajadores, así como las relaciones informales al interior de la organización.

De este modo puede afirmarse que al momento del análisis se cruzan dos enfoques pragmáticos: el del discurso social (el entrevistado 'dice' para producir ciertos efectos) y el de la estrategia de la investigación (el investigador busca lo relevante para su objetivo), por eso es importante preguntarse primero ¿para qué es este análisis?, ¿cuáles son sus propósitos?

Debemos tener en cuenta que el mundo es el resultado de discursos y cursos, de palabras (signos) y procesos sociales; el estudio de las narraciones nos permite conocer cómo se construye el mundo, y los discursos, que son producidos por sujetos fijados a procesos sociales en tiempos y espacios concretos.

Por consiguiente, prestaremos especial atención a los autores de los relatos y a las circunstancias de los autores de la enunciación, para así poder formular las relaciones que se articulan en torno a la problemática a estudiar.

La perspectiva adoptada está más cercana al análisis crítico que al análisis descriptivo, pero la descripción de las narraciones es previa y necesaria para realizar un análisis crítico. Los discursos no son más que las líneas de coherencia simbólica con las que representamos, y nos representamos, en las diferentes posiciones sociales.

Desde una perspectiva textual Van Dijk (1980) acude a la coherencia (interna y externa) del discurso y dice:

“La coherencia es una propiedad semántica de los discursos, basada en la interpretación de cada frase individual relacionada con la interpretación de otras frases. Sin embargo la coherencia, inter-textual y extra-textual es la que nos permite *comprender*, interpretar discursos” (Van Dijk, 1980: 147).

Los discursos pueden ser vistos tanto como /lo que dicen/, como por /lo que hacen/, se inscriben en un campo cuyo tratamiento es fundamentalmente comunicativo y lingüístico, pues toda expresión lingüística además de constatar, construye realidades.

A la luz de esta afirmación *hablar es hacer*, el uso del lenguaje consiste en una actividad que incluye: el acto *de* decir algo (por el que se usan palabras con un significado y referencia), el que tiene lugar *al* decir algo (por el que se ejecutan acciones socialmente relevantes, el acto de habla posee una *fuera*), y el que sobreviene *por* decir algo (las palabras generan *efectos*, producen resultados extralingüísticos).

En síntesis, la orientación estratégica de las técnicas a emplear en este trabajo, tal como la describe Montañés (2001) sería la siguiente:

“En la investigación social, los textos, que los correspondientes dispositivos de investigación nos han proporcionado, pueden usarse como un medio para conocer la opinión que la población participante en el estudio tiene sobre determinada problemática social y también pueden ser considerados como objeto del propio estudio. Ello es factible porque con las palabras no sólo decimos -dimensión semántica- sino que también hacemos cosas -dimensión pragmática-. Y si lo dicho tanto designa cosas -componente referencial- como nos permite relacionar unas palabras con otras -componente estructural-, el estudio del hacer de lo dicho, nos permite conocer (hablando con más propiedad, nos permite inferir) una imagen de quien dice lo que dice; dado que al decir quedamos dichos en lo dicho -compromiso sociolingüístico-” (Montañés; 2001: 1)

A esto puede agregarse que una parte muy alta de lo manifestado y comunicado queda in-expreso en dos dimensiones, una por encima y otra por debajo del lenguaje. Por encima todo lo infable; por debajo todo lo que “por sabido se calla”.⁵ Como señala Lozano (1989), se puede introducir a la comprensión del discurso una actividad que concierne tanto a lo dicho (lo dado o puesto) como a lo no dicho (lo implícito o presupuesto)

⁵ Estas expresiones pertenecen a Ortega y Gasset, J. (1964: 140); *El hombre y la gente*. Tomo II. Revista de Occidente y fueron citadas por Lozano, J. (1989)

2.3. *La implicancia del contexto*

Reconocer que el discurso es una práctica social supone no sólo revisar nuestras concepciones sobre el lenguaje y sobre el papel que éste juega en las construcciones de realidades, sino repensar la forma de analizarlo.

“El análisis sociológico y pragmático del discurso es una interpretación que ha de estar referida, en último término, a los procesos y conflictos sociales reales en la situación histórica que engendra y configura dicho discurso.” (Alonso; 2003: 65).

El discurso es una *narración* que sitúa al sujeto en un tiempo y relacionándolo con el pasado y el futuro (Ricoer; 1991), los discursos son prácticas situadas y como tales deben ser interpretadas; el *habla* concreta cobra sentido sólo cuando se refiere a un contexto y a un juego de acontecimientos que regulan la polisemia de los símbolos y los articulan a acciones situadas (Ortí, 1987: 162)

El contexto no es un dato previo y exterior al discurso. Los participantes, a través de su interacción discursiva, definen o redefinen la situación, su propia relación, el marco en que se interpretan y adquieren sentido las expresiones (Fabbri, 1980:16)

Por esto no hay comunicación abstracta, sino que las expresiones concretas de los intercambios comunicativos toman el cuerpo de relatos, de narraciones, en las que los sujetos sintetizan en un punto de vista, elementos temporales, sociales y referenciales, para causar efectos en otros, dentro de situaciones históricas que tanto confieren como perciben sentidos de esos mismos relatos (Ricoer: 1987).

En este proyecto se examinarán discursos producidos en diálogo directo con los autores, e implicados en un determinado contexto social, laboral, organizacional y cultural.

2.4. *La representación de la subjetividad*

Siguiendo estos lineamientos, para ser comprendidos los discursos -expresivos de imágenes y construcciones ideológicas- pueden ser interpretados y analizados como textos producidos por *alguien*. Los diversos modos con los que el autor se manifiesta respecto a su enunciado, responsabilizándose o des-responsabilizándose, comprometiéndose o no con lo que dice o lo que le puede ser atribuido, proyecta imágenes de sí mismo y de la posición social que ocupa.

Los textos que las entrevistas nos proporcionaron fueron usados como un medio para conocer las valoraciones y compromisos que manifiestan los participantes en el estudio acerca de las situaciones concernientes al proceso de trabajo, la gestión de los recursos humanos y la innovación organizacional en un hospital general. Orientando nuestro análisis hacia el cotejo de la información obtenida y los hallazgos que se desprenden, para de este modo poder dar cuenta de las hipótesis propuestas.

Si bien lo relevante no son los individuos concretos sino la captación de un determinado discurso colectivo, o las condiciones de producción de un discurso socialmente relevante, los individuos no desaparecen, no son contingentes, sino necesarios.

Nos encontramos con referencias autobiográficas irrepetibles que, a la vez, son representaciones de experiencias llevadas a cabo por sujetos implicados fuertemente con la temática sobre la cual los interrogamos. Ambos aspectos deberán tenerse en cuenta separando por un lado, el análisis del conjunto de las entrevistas (lo que los une) y por otro, aquellas referencias que hace de cada una un producto inédito (lo que los separa)

Por último puede resultar oportuna la advertencia de Lozano (1989):

“En cualquier caso no es difícil probar que lo que se llama retórica es un perfeccionamiento de los artificios ya presentes en el lenguaje (...) No existe en absoluto una naturalidad no retórica del lenguaje a la que acudir: (según Nietzsche) el lenguaje en cuanto tal es el resultado de artes puramente retóricas.” (Lozano, 1989:120).

2.5. *El trabajo con los textos*

El análisis se llevó a cabo considerando tres niveles:

- a) el nivel informativo: el paso por lo dicho, el componente referencial.
- b) el nivel estructural: el espacio de lo enunciado, el significado, lo que ha quedado cristalizado.
- c) el nivel relacional de los discursos, el de su implicancia en un contexto (nivel pragmático o realizativo).

Todo análisis de discurso tiene una cierta transversalidad, es muy difícil situarse a un solo nivel. Trabajamos fundamentalmente a nivel del texto, sin embargo, el nivel relacional del discurso, su implicancia en el contexto, siempre está presente en el análisis. En este sentido, los textos no van a ser tratados como una pieza lingüística que el hablante haya emitido en cualquier circunstancia -cerrada al contexto y sus sujetos- sino como un componente del discurso, donde tienen lugar también, procesos de conformación de sentido y de comunicación. Un cierto tipo de discurso puede ser identificado en diferentes textos. Con esto nos acercamos a los planteos de Raiter:

“El discurso, en cambio, será el texto, más el contexto, más los roles de los participantes, entendido como instancia de producción, comprensión y análisis. Como tal, el análisis de discurso puede comprender varios textos -productos lingüísticos emitidos en diferentes momentos- de acuerdo con una selección no arbitraria que realiza el analista.” (Raiter, 1999:14).

La técnica concreta de comparación entre los elementos relacionales internos de un texto, tiene potencialidades útiles para el análisis. En este caso no esperamos que al detenernos en el nivel estructural -no estructuralista- del texto éste nos descubra realidades ocultas, lo que pretendemos es que nos permita acercarnos al sujeto de la enunciación, al universo de sus ideas, opiniones y deseos. La contextualización interna al texto proporciona un acercamiento al sentido propio del autor que, pragmáticamente, ha usado el lenguaje para expresarse.

En un cierto sentido lo relevante no son los individuos concretos, sino los discursos que utilizan tales individuos. Sólo en este sentido son intercambiables las personas entrevistadas, y lo son porque lo que interesa es la captación de un determinado tipo de discurso social, o las condiciones sociales de producción de un cierto tipo de discurso social. En este sentido también podemos sostener que en un texto puede haber varios discursos.

2.6. *El análisis sociológico de los discursos*

En la dimensión sociológica del discurso se procura una estrategia de análisis contextual y pragmático que acude a los elementos micro-situacional y macro-social que “envuelven” el discurso (Alonso: 2003) Esta es la estrategia apropiada para la investigación social, en la que “el discurso desborda el texto. Los que analizamos en nuestro trabajo de sociólogos de lo concreto son especialmente discursos, no los textos.” (Alonso, 2003: 28). La narración es un objeto más de la práctica social discursiva, por lo que el análisis se centra en el discurso como práctica integradora. El autor es un sujeto social, y el discurso sólo tiene sentido en referencia a los sujetos sociales que lo enuncian, que lo usan pragmáticamente en una situación concreta.

En este nivel, más que un conjunto de proposiciones, la narración constituye un entramado estratégico de acciones a través de la que los sujetos emergen y se definen, de alguna manera, se hacen visibles.

“El discurso es, por tanto, algo más que una actualización o concreción de un sistema de signos, es una representación de la realidad realizada por su sujeto social.” (Alonso, 2003: 25).

Los discursos, al ser considerados como dispositivos activos -dispositivos de poder, al fin puede entenderse que “circulan”. La perspectiva de este trabajo nos remite de inmediato a la triada entre el texto, el contexto y el autor. La relación entre lo discursivo y lo social es de mutua implicancia, comporta una cierta *reflexividad* entre autor y contexto. Y todo autor incorpora a la vez, tópicos y recursos discursivos ajenos a su propio discurso,

producto de otros discursos, ningún discurso es definitivamente “propio”. Al momento del análisis la frontera entre lo discursivo y lo extra-discursivo se torna difusa.

“...Tratamos, por tanto de abordar estas imágenes/textos en su materialidad social, esto es, entrar en la forma en que se sujeta este texto a las condiciones sociales de su producción, con lo que el texto es, a la vez, producto y productor de la realidad social.” (Alonso; 2003: 23).

Puede parecer obvio que un conjunto de entrevistas individuales no conforman una situación de discurso social, con lo cual los resultados del análisis son limitados, por sí mismos no tienen posibilidades de generalización indiscriminada ni mucho menos de universalización. Sin embargo, el análisis de discurso, que nos propone atender a la vez la situación del entrevistado y la contextualización histórica, proporciona pistas, indicios, elementos útiles para la interpretación de un fenómeno significativo.

“La entrevista, entonces, sólo puede juzgar, como cualquier otra práctica cualitativa, por sus resultados finales, por la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas en ella; sobre todo, en la posibilidad de recoger y analizar saberes sociales cristalizados en discursos...” (Alonso, 1998: 78).

2.7. La adecuación de la entrevista

Las diferentes prácticas cualitativas que comporta el análisis de discurso exploran y encuentran su mejor productividad en ámbitos comunicacionales específicos. El tipo de entrevista que se llevó a cabo en este trabajo se incluye en la modalidad de *entrevistas en profundidad, semi-estructuradas* de investigación social. La entrevista en profundidad resulta particularmente apropiada para

“el estudio de representaciones sociales personalizadas: sistemas de normas y valores asumidos, imágenes y creencias perjudiciales, códigos, estereotipos cristalizados, rutas y trayectorias particulares, etc.” (Alonso, 1998: 77)

Las expresiones recogidas en una entrevista no constituyen un informe transparente e inmediato acerca de la temática interpelada. El empleo de la entrevista presupone que el objeto temático de la investigación será analizado a través de la experiencia que de él poseen un cierto número de individuos que, a la vez, son parte y producto de la acción estudiada. ya que el análisis del narrador es parte de la historia que se narra (Greele, 1990:124).

De un inicio se advirtieron, por lo menos, dos riesgos: por un lado, la tentación de los entrevistados a la adecuación de sus opiniones y argumentos a las valoraciones entendidas como “correctas” en el dominio público y, por otro, la consideración de que el entrevistador se debe a una total neutralidad valorativa con respecto a la temática abordada.

Tomando distancia por igual de ambos peligros es preciso reconocer que las personas entrevistadas tienen intereses y desarrollan estrategias, al igual que el entrevistador, aunque no sean las mismas. La explicitación de tales intereses y estrategias es el camino para llegar a lo que Ortí denomina “una cierta empatía controlada” que comporta las bases del “contrato comunicativo”, implícito en la entrevista.

“La entrevista se establece así como un wittgensteiniano juego de lenguaje con una serie de actos de habla programados y con efectos previstos e imprevistos, (...) en el que se despliegan un largo repertorio de estrategias y transacciones (...) lo que nos remite a un juego de poderes.” (Alonso, 1998: 81).

Una entrevista no es típicamente una conversación; si bien trata de ambientar un intercambio lo más horizontal posible, éste tiene el carácter de *una conversación crítica*, donde se da una “relación de acoplamiento entre iguales, pero diferentes, que siempre tiene resultados interpretacionales, esto es, genera resultados con intereses e intenciones diferentes” (Alonso, 1998: 86)

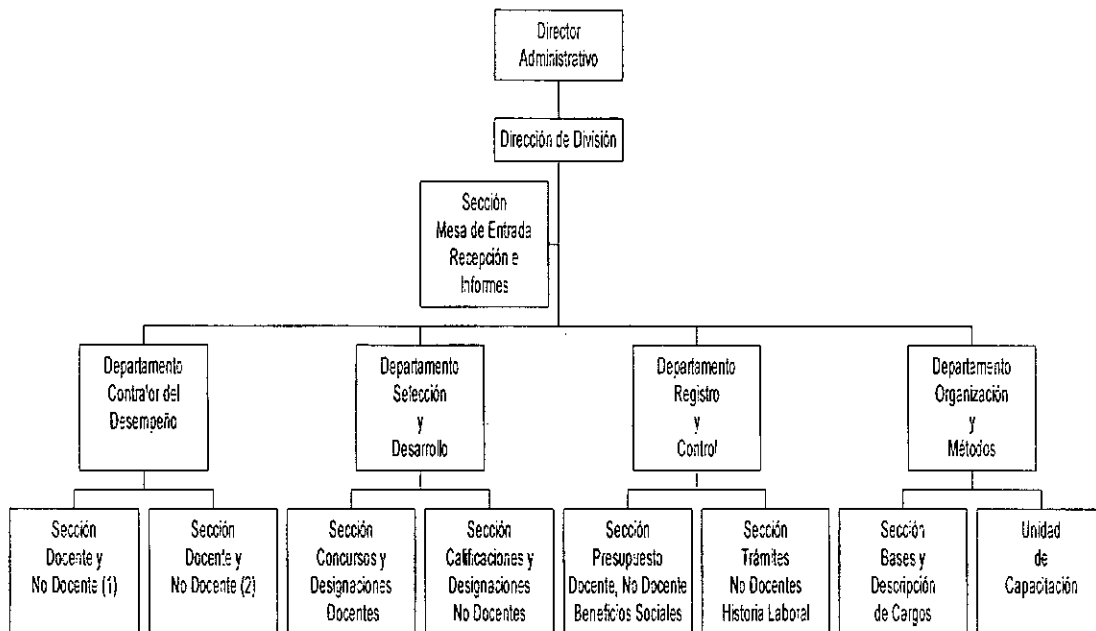
Capítulo 3. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN HOSPITAL GENERAL

En este capítulo presentamos los principales hallazgos derivados del estudio de caso. Luego de desarrollado el trabajo de campo, con el material recogido a través de las entrevistas realizadas a los trabajadores del área de Recursos Humanos del Hospital, analizamos la producción discursiva de los actores involucrados. Previamente presentamos a grandes rasgos la estructura formal del sector, sus funciones y cometidos.

3.1. La estructura formal de la División Recursos Humanos

Nuestro centro de interés, la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas cuenta con una estructura determinada que podemos apreciar gráficamente en el siguiente organigrama. En la cúspide de la pirámide organizacional se encuentra el Director de División, máximo responsable del área, aunque responde jerárquicamente al Director Administrativo del Hospital y en última instancia a la Comisión Directiva del Hospital. A su vez la División consta de cuatro Departamentos, cada uno de ellos con dos Secciones a su cargo. La Sección Mesa de Entrada, Recepción e Informes, depende directamente de la Dirección de División.

Organigrama División Recursos Humanos



Cuadro 1: Organigrama de la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas

El Departamento de Contralor del Desempeño es el sector que supervisa la asiduidad, puntualidad y presencia de los funcionarios a través de los registros de asistencia, compuestos por listados que se generan a partir de las anotaciones de entrada y salida del personal por medio de tarjetas de cartón y relojes mecánicos, así como sus eventuales licencias.

El Hospital de Clínicas es una organización que opera con un régimen de trabajo característico de las de instituciones de salud, con atención médica durante todo el año, las veinticuatro horas, situación que hace necesaria la instrumentación de regímenes de trabajo muy variados y complejos, tanto para la coordinación de los diferentes turnos, como para su posterior control. Actualmente la tarea de distribución del personal en cada una de las áreas así como las asignaciones horarias, han sido descentralizadas delegando a cada sector del Hospital la tarea de distribución de su personal, aunque el Departamento de Contralor del Desempeño coordina con los distintos sectores la instrumentación de los turnos. La distribución horaria no es una tarea sencilla, en estos momentos existen unas quince modalidades horarias, así como unas seis variantes en cuanto a las cargas horarias de los funcionarios, más las eventuales horas extras, nocturnidad, guardias y retenes.

Este Departamento se encarga también de todo lo relativo a las licencias del personal, coordina la instrumentación de las licencias anuales con cada sector, controla los saldos anuales tanto de la licencia reglamentaria como de las licencias especiales, así como las ausencias por enfermedad, concertado con el División Universitaria de la Salud (DUS) lo referente a las licencias médicas y las bajas laborales por motivos de salud.

Realiza también las liquidaciones de horas extras y horario nocturno, articulando con la División Financiero Contable el cálculo y estimación de los montos correspondientes a cada funcionario.

Está compuesta por dos Secciones, ambas con actividades similares, dividiéndose la tarea en partes iguales de acuerdo al volumen de funcionarios a controlar, es decir, a diferencia de los restantes Departamentos, que suelen dividir las tareas de acuerdo a las características de las mismas, por lo general especializando a un sector en tareas dirigidas al personal Docente y otro a actividades vinculadas al personal No Docente, en este caso se ha optado por una división cuantitativa del trabajo, y es así que las dos secciones realizan tareas prácticamente similares.

Cuenta con un Director, dos Jefes y quince funcionarios operativos, uno de ellos auxiliar de servicios, el resto del escalafón administrativo. Es el Departamento con mayor cantidad de personal (19 funcionarios).

Si bien a priori cabría pensar que el control horario es una de las tareas menos complejas y más rutinarias, a la luz de las particularidades del Hospital y sus múltiples regímenes horarios, este apriorismo al menos provisionalmente hay que ponerlo en duda. La organización del trabajo en este Departamento, ampliamente taylorizada, intenta hacer más eficientes las tareas, sin embargo, como veremos, esta disposición del trabajo estaría conspirando contra la introducción de nuevos estilos de gestión.

El Departamento de Selección y Desarrollo tiene por cometido instrumentar los concursos de ingreso al Hospital, todos los trámites previos a la designación de los nuevos funcionarios y el registro y procesamiento de las evaluaciones de desempeño de los

funcionarios No Docentes. Cuenta con un Director, dos Jefes y seis funcionarios operativos, haciendo un total de nueve funcionarios divididos en dos Secciones: "Concursos y Designaciones Docentes" y "Calificaciones y Designaciones No Docentes".

En relación a los concursos de ingreso y ascenso, la situación del Hospital presenta también ciertas peculiaridades. Los auxiliares de servicios generales, los funcionarios administrativos, así como los pasantes y becarios son seleccionados por la Dirección General de Personal (DGP) de la Universidad de la República, en concursos generales en los que se selecciona el personal de la Universidad en su conjunto. El Departamento de Selección y Desarrollo, en estos casos, solicita personal a la DGP que es quien cuenta con las prerrogativas en esta materia. Sin embargo, suele realizarse una entrevista complementaria a los candidatos al llegar al Hospital, a fin de determinar si reúnen las condiciones para incorporarse a las actividades del mismo, esta entrevista se realiza en coordinación con el sector al cual sería destinado el nuevo funcionario. En lo que sí interviene por completo el Departamento de Selección y Desarrollo es en las tareas relacionadas con la designación del personal: toma de posesión, acumulación de cargos y sueldos y apertura del legajo. Lo mismo ocurre en los concursos de ascenso. Luego que el personal de servicios y de administración ingresa al Hospital, éste se reserva el derecho a redistribuirlo internamente, para ello realiza promociones internas entre los diferentes puestos, es así que se organizan, por ejemplo, llamados internos entre auxiliares de servicios del sector limpieza para ocupar cargos en ascensores, mensajería, tisanería, etc., en donde el Departamento de Selección y Desarrollo participa activamente.

Con relación al personal docente y los residentes⁶, es el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Medicina quien realiza los llamados a concursos y quien instrumenta todo lo relativo al proceso de selección de los mismos, trabajando con los tribunales, integrados por docentes de la propia Facultad. En este caso Recursos Humanos del Hospital sólo realiza los trámites para la designación.

⁶ los *residentes*, son aquellos médicos que a través de una suerte de pasantía completan su formación profesional especializada en los hospitales públicos. A estos cargos se accede por concurso, cuentan con un número limitado de cupos, distinto para cada especialidad de acuerdo a la capacidad con que cuente cada Unidad Docente responsable. Tienen una duración de tres años y una carga horaria de 48 horas semanales (24 en régimen de guardia). Cuentan con todas las prerrogativas de un funcionario público, aunque son contratados a término.



En donde sí el Hospital actúa con autonomía es en la selección del personal técnico: enfermería, mantenimiento, tecnólogos médicos y más recientemente profesionales médicos, en estos casos el Departamento de Contralor del Desempeño desarrolla una tarea de mayor envergadura, trabajando conjuntamente con el Departamento de Organización y Métodos y específicamente con el área del Hospital involucrada en el llamado para la definición de las características del mismo, conformación del tribunal, puesta en marcha de la convocatoria y todas las rutinas pre y post concurso, además de lo referente a los trámites de designación. Junto con la complejidad propia de estos procedimientos se agrega una situación particular que es la alta movilidad que registra el personal técnico del hospital, en especial el sector enfermería, lo que obliga a realizar uno o más concursos al año para cubrir vacantes, actividad eventual pero que ocupa a pleno al personal del Departamento.

El particular mecanismo de asignación de personal al Hospital complejiza aun más cualquier intento de innovación organizacional, dado que el Departamento de Recursos Humanos depende de las acciones y procedimientos tanto de la Facultad de Medicina como de la DGP. Algunos intentos anteriores de remodelación de la gestión colisionaron con las formas de organización de la Universidad de la República, es así que en el actual proceso se intenta que los cambios a introducir no vayan en contradicción con la política de gestión emprendida por la Universidad aunque, como veremos, las líneas generales en materia de gestión no contemplan en su totalidad las peculiaridades del Hospital.

Otras de las tareas que abarca este sector es la instrumentación de las calificaciones del personal No Docente. Desde hace unos diez años se viene desarrollando en la Universidad un proceso de evaluación del desempeño consistente en la valoración que los jefes realizan del personal a su cargo. El procedimiento para evaluar al personal es bastante complejo y meticuloso. Los evaluadores deben asignar una puntuación sobre una serie de ítemes vinculados a la performance del funcionario en su puesto de trabajo. A tales efectos se utiliza una escala numérica ponderada. A continuación el evaluador debe realizar una argumentación específica sobre cada uno de los juicios emitidos. Las evaluaciones se realizan en dos etapas, una a mitad de año y otra sobre finales de año. A su vez el evaluador debe entrevistarse con el funcionario evaluado en ambos momentos y comunicarle la calificación obtenida, explicitar verbalmente los motivos de la misma e

intercambiar opiniones con el funcionario acerca de su desempeño. Finalmente se constituyen tribunales de alzada para cada uno de los escalafones y grados, en donde el funcionario puede apelar las calificaciones obtenidas cuando considere que no se ajustan a su efectivo desempeño. El puntaje obtenido es tenido en cuenta para la recontractación de los funcionarios interinos y en los concursos de ascenso.

Este procedimiento hace que la Sección Calificaciones y Designaciones No Docentes, dedique buena parte de su labor diaria al armado, distribución y recolección de las calificaciones, su publicación, las comunicaciones a los interesados, la convocatoria a los tribunales, la asistencia técnica a los mismos, etc. En el actual proceso de rediseño de la gestión las calificaciones no han sido tenidas en cuenta en toda su dimensión.

El Departamento de Registro y Control se encarga de monitorear el presupuesto destinado a los cargos docentes y no docentes, así como todo lo relativo a los beneficios sociales, mantener al día la historia laboral de los funcionarios y actualizar los legajos funcionales. Cuenta con un Director, dos Jefes y seis funcionarios operativos. Está dividido en dos Secciones: "Presupuesto Docente, No Docente y Beneficios Sociales" y "Tramites No Docentes e Historia Laboral".

Cualquier proceso de innovación debe tener muy en cuenta a este sector, en especial en lo referente al control presupuestal que lleva adelante. Debido al elevado volumen de funcionarios con que cuenta el Hospital, cercano a los 2500, a la amplia variedad de cargos y a la alta movilidad que registra⁷, se hace necesario contar con un sector especializado, casi financiero contable, en el área de Recursos Humanos, que examine las asignaciones presupuestales para el Hospital, para cada área y para cada tipo de cargo. La cantidad y el tipo de personal que dispone el Hospital depende de la asignación presupuestal para este rubro, por tanto debe llevarse un riguroso control de los cargos que están ocupados y las vacantes que se generan, la cargas horarias de los funcionarios, la disponibilidad presupuestaria para otorgar retribuciones complementarias y las eventuales necesidades de

⁷ Si bien no contamos con datos precisos acerca de la tasa de movilidad ocupacional del Hospital, todos los informantes consultados coinciden en que esta es muy elevada, en parte por la dinámica que presenta el sector salud en Uruguay, pero especialmente por el hecho de que los funcionarios del Hospital son funcionarios de la Universidad de la República y comparten una misma circunscripción laboral con los funcionarios de las Facultades y el resto de las dependencias, situación que les permite moverse hacia otros servicios universitarios, ya sea a través de concursos de ascenso o por solicitud de traslado.

personal. Esta tarea se coordina tanto con el Departamento de Selección y Desarrollo, como con la División Financiera Contable del Hospital.

El otro conjunto de tareas de registración y control que asume este Departamento son las vinculadas a los beneficios sociales de los funcionarios, tanto los relativos a la seguridad social, es decir los aportes patronales y personales al Banco de Previsión Social (BPS) y las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsionales (AFAP), el correspondiente registro en la Historia Laboral de los funcionarios, como los relacionados a la salud del funcionario y su núcleo familiar: aportes al Fondo Nacional de Salud (FONASA), cuotas mutuales de familiares y Banco de Seguros del Estado (BSE). También se incluyen aquí las Asignaciones familiares, Hogar constituido, Prima por matrimonio, Prima por nacimiento y Beneficios por convenios. En este Departamento los funcionarios solicitan e inician la tramitación de estos beneficios, la tarea que se desarrolla en el mismo consiste básicamente en el estudio de las solicitudes, todo lo relativo a su registro y el proceso de asignación, así como el posterior control de los requisitos que los funcionarios deben reunir para mantener el beneficio.

Las modificaciones propuestas en la gestión pretenden que muchas de estas tareas puedan realizarse en forma automática, sin la necesidad de la intervención cuasi artesanal del funcionario como ocurre hasta ahora. Parte de las tareas que desempeña este Departamento podrían ser absorbidas por los otros Departamentos, aunque no resulta claro hasta qué punto pasarán efectivamente a ser desempeñadas por alguna otra área de la División y eventualmente qué otras tareas asumiría esta área.

El Departamento de Organización y Métodos tiene por cometido contribuir a que los resultados del trabajo de las distintas áreas del Hospital se adecuen a las exigencias expresadas en los objetivos generales del Proyecto Institucional delineado por la Dirección, mediante la formulación de un plan de organización.

Entre sus actividades se destaca el asesoramiento sobre criterios de departamentalización y actualización de la estructura organizativa del Hospital. Confeccionar los manuales de procedimiento, estableciendo las funciones y características de cada puesto de trabajo, descripción de tareas, responsabilidades, autoridad, dependencia y perfil de cada cargo.

Elaborar las bases de los llamados a concurso. Proponer la inclusión de los diversos servicios no considerados en la estructura organizativa y aconsejar sobre la adecuada asignación de responsabilidades y autoridad a dichos sectores. Investigar y valorar todas las posibilidades existentes en materia de reducción de costos en el trabajo administrativo. Analizar las rutinas y los métodos seguidos en la ejecución de los trabajos para hallar sus deficiencias y proponer las modificaciones que resulten necesarias para optimizar su funcionamiento. Formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos no económicos, no funcionales, repetitivos e innecesarios. Confeccionar los organigramas y diagramas de recorrido de las diferentes áreas del Hospital. Elaborar los formularios utilizados en el Hospital, asegurándose de su idoneidad tanto desde el punto de vista de las finalidades para las que han sido confeccionados, como su diseño, formato y destino de cada una de ellos.

Estas actividades son llevadas adelante fundamentalmente por la Sección "Bases y Descripción de Cargos", además tiene bajo su responsabilidad a la Unidad de Capacitación, que es la entidad encargada de brindar capacitación a los diferentes funcionarios del Hospital.

Cuenta con un Director, un Jefe y cinco funcionarios operativos, de los cuales dos son del escalafón administrativo y dos pertenecen al escalafón técnico: diplomados en administración, y un auxiliar de servicios.

Este Departamento es de reciente creación y aun no ha hecho un despliegue de todos sus cometidos. Se pretende contar con un equipo técnico capaz de valorar los procesos de trabajo de cada una de las áreas del Hospital y dar respuesta a los problemas relacionados a la organización del trabajo. Hasta el momento no han realizado intervenciones demasiado importantes. La tarea principal que viene desarrollando actualmente es el diseño de los perfiles de cargos para los llamados a concurso, en coordinación con el Departamento de Selección y Desarrollo.

En relación a la Unidad de Capacitación y Desarrollo, su principal cometido es la formación y el perfeccionamiento continuo de los funcionarios No Docentes, aborda las áreas de administración, recursos materiales y financieros, recursos humanos, secretaría e

intendencia. Coordina sus acciones tanto con los diferentes departamentos del Hospital, como con la Unidad de Capacitación Central de la Universidad.

La actual Dirección del Hospital le ha dado un impulso importante a la Unidad, coordinando directamente la instrumentación de cursos de capacitación de diversa índole. Nos queda la interrogante acerca del papel de la Unidad en el montaje del nuevo modelo de gestión del personal, hasta el momento no ha producido acciones de capacitación en relación con las innovaciones emprendidas.

Finalmente, adscripta a la Dirección, se encuentra la Sección "Mesa de Entrada, Recepción e Informes", que es el sector que se encarga de recibir las consultas de los funcionarios, darle vista y entrada a los expedientes que llegan desde otras áreas del Hospital o la Universidad y elaborar informes solicitados por la Dirección de División. Cuenta con un Jefe y seis funcionarios operativos, cinco del escalafón administrativo y un auxiliar de servicios.

En el proyecto institucional del Hospital de Clínicas aparece una breve reseña que nos ilustra acerca de la visión que sobre la División Recursos Humanos tienen las autoridades y que resulta interesante observar y valorar:

"Esta división es la responsable del reclutamiento, la selección, orientación, capacitación en servicio y aplicación del sistema de evaluación de los funcionarios no docentes.

Se considera de enorme importancia el proceso de calificación del personal, por lo que esta División cuenta con una Unidad de Capacitación y Desarrollo, que enlaza su trabajo específico con los aspectos generales realizados por la Unidad de Capacitación Central de la Universidad, con el objetivo primordial del desarrollo de los trabajadores universitarios.

Se propone revisar la plantilla de personal y métodos laborales, realizando los cambios cuantitativos que sean necesarios, sobre la base de los siguientes criterios entre otros: aumento relativo del personal profesional y técnico en relación con las funciones sustantivas. Disminución de los gastos de gestión mediante la incorporación de la informática en la gestión y la calificación del personal. Profesionalización del personal relacionado con las funciones de administración general. Profesionalización de la gestión del proceso de atención a las personas.

Llamado de los cargos a titularidad con la eliminación gradual y programada de las situaciones de interinatos y subrogaciones. Incorporación de la evaluación del desempeño laboral en la ponderación de méritos para los concursos de cargos del escalafón no docente. Incorporación tecnológica en aquellos procedimientos y procesos laborales de acuerdo a los riesgos específicos que generen, con el objetivo de disminuirlos al máximo posible de acuerdo al conocimiento actual.”⁸

En el apartado referido a los cambios esperados, también podemos encontrar referencias a los servicios administrativos que nos permiten determinar las acciones que se están llevando adelante en relación a las innovaciones organizacionales que forman parte del centro de interés de nuestra investigación.

“Se espera contar con una organización más adecuada al perfil, modelo asistencial y modelos de gestión administrativa y académica definidos para una institución compleja como este Hospital Universitario.

Esta se basará en una organización matricial donde de la Dirección dependen grandes Departamentos, cada uno de los cuales estará integrado por un conjunto de Unidades Organizativas que posean características funcionales que posibiliten tal agrupamiento. La coordinación operativa estará reforzada por los Coordinadores de Áreas, existentes o a crear.

Para llegar a una organización, con un funcionamiento más racional, ágil y eficiente, se transitará por un proceso de cambios tendientes a fortalecer la gestión a través de dos grandes vertientes de acción, la valorización de los recursos humanos y la sistematización e informatización de los procesos. En este contexto se destacan algunas actividades que se consideran prioritarias desde las primeras etapas:

- a) Refuerzo de la Dirección con una dotación y estructura más adecuada a la complejidad de la institución.
- b) Departamentalización del subsistema de atención a las personas.

⁸ Extraído de la página web del Hospital de Clínicas: www.hc.edu.uy consultada en febrero de 2009.

- i. Profesionalización de las jefaturas de Departamentos y otras figuras involucradas en la gestión asistencial y académica, mediante su capacitación y/o exigencia de formación específica en gestión.
- ii. Adecuación del subsistema de apoyo (Servicios Generales y Servicios de Administración General). La prioridad recae en la racionalización y profesionalización de su estructura, y en el desarrollo de programas de capacitación del personal con el propósito de mejorar sustancialmente la gestión de estos servicios.
- iii. Diseño de un Sistema de Información Integral e Integrado, con una base mínima de datos que abarque los siguientes componentes:
 - c) Proceso de atención a las personas
 - d) Gestión académica
 - e) Unidades de administración general de recursos humanos, materiales y financiero
 - f) Gestión de la operación y del mantenimiento de la planta física
 - g) Gestión del mantenimiento de equipos y de incorporación de tecnología
 - h) Información gerencial
 - i) Adecuación de los Departamentos de Diagnóstico y Tratamientos Especializados. El retraso en la incorporación tecnológica, que salvando diferencias es el común denominador del sector, es percibido como un fuerte factor restrictivo del desarrollo general del proyecto. Esto se ve agravado por dificultades en la interrelación de estos Departamentos con los otros sectores asistenciales. Las prioridades se dirigen a invertir tanto en el reequipamiento como en el soporte informático para la gestión del proceso de atención a las personas. Este proceso incluye la capacitación para la asunción de los nuevos procedimientos de gestión.”⁹

A partir de la lectura del proyecto institucional del Hospital, detectamos cierta orientación en lo referente a la política de personal y al rediseño de los procesos de trabajo, apuntando hacia la profesionalización de las actividades y a la incorporación de tecnología en los procesos de gestión.

⁹ Extraído de la página web del Hospital de Clínicas: www.hc.edu.uy consultada en febrero de 2009.

- a) Disminución de los gastos de administración mediante la incorporación de la informática en la gestión.
- b) Profesionalización del personal relacionado con las funciones de administración general.
- c) Para lograr a una organización con un funcionamiento más racional, ágil y eficiente, se propone transitar por un proceso de cambios tendientes a fortalecer la gestión a través de dos grandes vertientes de acción, la valorización de los recursos humanos y la sistematización e informatización de los procesos.

En estos enunciados aparecen los dos elementos claves en los procesos de innovación organizacional: incorporación de la informática y calificación del personal. De esta lectura se desprendería que el personal administrativo no cuenta con las calificaciones necesarias para afrontar el proceso de innovación y se haría necesario entonces capacitarlos e incorporar procedimientos informatizados en la gestión, en definitiva optimizar los procesos como forma de disminuir los costos. Sin lugar a dudas en la primera frase se expresa la filosofía del nuevo paradigma tecnoeconómico y tecnoestructural; mejorar los procesos para mejorar la estructura de costos. En el tercer enunciado la propuesta aparece algo más matizada, se habla de mejorar los recursos humanos y los procesos, pero en este caso apelando a la racionalidad, a la agilidad y a la eficiencia, una forma elíptica de decir que se intenta mejorar los costos.

3.2. Características del Sistema Integrado de Administración de Personal

El "Sistema Integrado de Administración de Personal" (SIAP), es un programa informático¹⁰ específico para la administración de personal que contempla la información acerca de la trayectoria del funcionario, desde el registro de asistencia hasta la liquidación

10 Con fecha 3/11/03 el Sr. Rector resuelve adjudicar la Licitación a Consorcio Arnaldo Castro S.A. - Sistemas Informáticos S.R.L, tomando en cuenta el informe de la Comisión Asesora de Adjudicaciones que sugiere dicha adjudicación en función del puntaje obtenido por la misma en la evaluación técnica y la propuesta económica. La implantación del sistema se realiza en dos etapas primarias: una primera en la que se incluye Oficinas Centrales y la Facultad de Ciencias, y en la segunda el Hospital de Clínicas, ambas realizadas en conjunto con el Consorcio adjudicatario. Luego en forma paulatina se incorporarán el resto de los servicios universitarios.

de sueldo. Se trata de un software que permite la *trasabilidad* de los funcionarios universitarios, es decir, registrar y analizar el recorrido laboral de los funcionarios, sistematizar todos los procedimientos administrativos vinculados al personal y resolver las operaciones implicadas en este proceso con mayor homogeneidad y precisión, evitando las prácticas *artesanales* y despejando *las zonas grises*. A su vez, permite gestionar el proceso en forma horizontal, admitiendo gestionar cualquier procedimiento desde múltiples terminales, superando así la actual estructura de rutinas encadenadas y compartimentadas.

El funcionamiento del SIAP, abarca básicamente las áreas de Recursos Humanos y Contaduría, estableciendo una interrelación directa entre las mismas, de forma que los ingresos de datos efectuados desde el área de personal actualizan los legajos y la liquidación de haberes si correspondiere. En el Anexo II se incluye un esquema del proceso de actualización del sistema.

Se trata de un sistema de gestión que permite contar con información en tiempo real sobre todo el entramado de la Universidad, y en este caso específico del Hospital de Clínicas. Luego de ingresada la información primordial y sobre la base de las actualizaciones constantes de la misma, se podrán obtener datos precisos sobre la organización en su conjunto: la estructura escalafonaria de cada una de las unidades, las asignaciones presupuestal previstas para cada sector, así como información acerca del inventario patrimonial de cada unidad y la capacidad locativa del mismo. Estas estructuras permiten la ubicación precisa de los funcionarios dentro del Hospital, en los niveles organizativos en los que se desempeñan y a qué escalafón, carrera y grado pertenecen, aportando información sobre la fuente de financiamiento del cargo e indicando el área locativa donde el funcionario desarrolla las tareas.

Esta información se genera a partir de distintas fuentes que alimentan el programa, una de las más importantes es la consignada en el Legajo personal, que contiene la información básica del trabajador: incluye los datos personales del funcionario, la integración de su grupo familiar, su currícula y el registro de su actuación funcional.

En relación al control de asistencia se consigna el régimen horario que desempeña el funcionario, su asiduidad y puntualidad, las eventuales horas extras y/o nocturnidad, las licencias generadas y los saldos pendientes.

En cuanto a la Historia Laboral: integra toda la información necesaria relacionada con los aportes a la Seguridad Social y los actualiza en línea con el Banco de Previsión Social y las AFAP.

También se incorpora la información relativa a las prestaciones de salud, trabajando en línea con el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS) y el Banco de Previsión Social (BPS). Se registra todo lo referente a la cobertura de salud del funcionario y familiares beneficiarios del SNIS y de cuotas mutuales. Junto con esta información se actualiza la base de datos con aspectos vinculados a la salud ocupacional, registrando todo lo relacionado con la salud del funcionario: solicitudes de licencia médica, bajas laborales, patologías ocupacionales, accidentes de trabajo, etc.

Esta información básica, a diferencia de lo que ocurría anteriormente, no es necesario centralizar su registración en un área específica de la administración, desde múltiples terminales se puede abrir un legajo o ingresar a uno ya existente para actualizar los datos. Solo basta que el funcionario que emprende esta tarea tenga clave de acceso al sistema, conozca los procedimientos y actúe en consecuencia, dado que el programa también registra quién realiza los cambios en los legajos o en cualquier otro punto de entrada, en qué momento y desde donde.

A su vez, luego de ingresado los datos, automáticamente se procesan una serie de sentencias que desencadenan rutinas que anteriormente eran procesadas manualmente por los funcionarios. Tal vez la más notoria sea la liquidación de sueldos, que es el resultado automático del procesamiento de los datos ingresados desde el área de personal. Este es uno de los cambios más "revolucionarios" del nuevo sistema, en la medida que el programa esté nutrido con la información precisa sobre cada uno de los funcionarios, la liquidación de haberes se procesa automáticamente, sin que sea necesaria la participación

experta del área financiero contable. Esto no quiere decir que desaparezca esta área, sino que el contenido de sus tareas varía sustancialmente, el centro de su actividad es ahora alimentar el programa con toda la información necesaria sobre escala salarial, actualizaciones de la misma, beneficios sociales, costo de las horas extras, etc., además de las tareas de supervisión de las salidas que genera el programa en relación a los sueldos y el procesamiento de la información estadística sobre presupuesto y costos salariales.

Algo similar ocurre con el área de Recursos Humanos, todas las salidas a demanda, generaban una serie de rutinas, complejas, áridas y de mecanismos pesadas. La generación automática de información a demanda, daría por superadas estas instancias; certificados, constancias, recibos, resúmenes, etc., contarían con un tratamiento mecánico de generación instantánea y desde múltiples puntos de la organización. El contenido de las tareas del área de Recursos Humanos debería dar un viraje importante hacia dos nuevos focos de interés: la información al usuario y la generación de estadísticas a partir de la información disponible: series históricas, cuadros, gráficos, etc., elementos necesarios para las tareas de optimización de los recursos humanos del Hospital y para la toma de decisiones de las autoridades.

También en el área de Concursos ocurriría algo similar, todo lo relativo a vacantes generadas próximas a ser convocadas a concurso, las convocatorias, los puntajes y las listas de prelación, tendrían un tratamiento mecánico y permitirían a los funcionarios desempeñar tareas de asesoramiento y asistencia a los concursantes y al tribunal, aliviando considerablemente la actividad registral.

En términos generales, como podemos advertir, la introducción del nuevo sistema de gestión, hace obsoleta a la actual estructura organizacional de la División Recursos Humanos, buena parte de sus áreas pierden especificidad y otras se solapan entre si. A su vez se generaría un hueco importante en relación a los nuevos estándares de trabajo: procesamiento de la información, asesoramiento a usuarios, control de calidad de la gestión, asistencia en la reestructuración de los procedimientos de áreas centrales del Hospital, entre otros.

Si bien la innovación viene de la mano de la introducción de un nuevo programa de gestión, es decir incorporación de tecnología de información y comunicación, las pautas organizacionales con que cuenta la División y el Hospital todo, se alejan tanto de la lógica implícita del nuevo sistema, que la distancia a recorrer para lograr el necesario acoplamiento funcional es tan amplia, que genera incertidumbre y perplejidad en buena parte del personal involucrado y abre una serie de interrogantes acerca del éxito o fracaso de la introducción de esta nueva forma de organizar el trabajo.

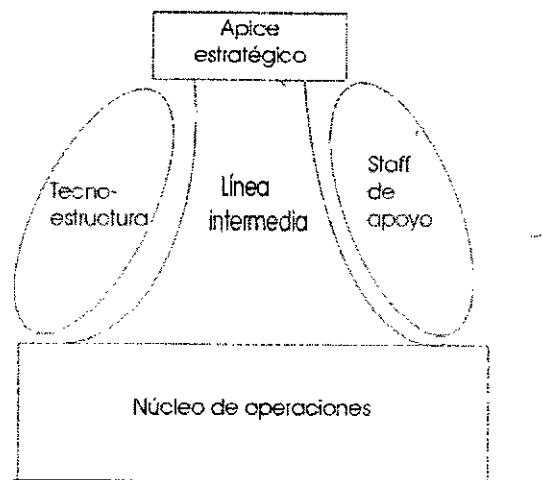
3.3. El proceso de trabajo en la División Recursos Humanos a través de los discursos de los trabajadores

Las dimensiones incluidas en el análisis de la organización, los procesos de trabajo y la innovación, son analizadas en este apartado remitiéndonos a las narraciones de los trabajadores, procedentes de las entrevistas realizadas, a la luz de un conjunto de categorías predefinidas y consignadas en la pauta de entrevista, y categorías emergentes, consideradas de interés para la investigación y que iremos detallando en el devenir del análisis.

En primera instancia organizamos el material vinculando categorías conceptuales con fragmentos de texto que refieren a cada una de ellas, en una segunda instancia nos propusimos construir redes semánticas, intentando vincular conceptualmente, entre sí, el conjunto de categorías incluidas en el análisis. A su vez, a efectos de contemplar la variabilidad discursiva a partir de los cuatro niveles jerárquicos en los que se encuentra estructurada la pirámide organizacional de la División y las diversas áreas de trabajo que presenta, consideramos de interés analítico, adoptar la caracterización organizacional propuesta por Mintzberg (1984) para posteriormente articular el marco conceptual con los hallazgos de mayor relevancia.

Mintzberg (1984) sostiene que al observar una estructura organizacional compleja deben definirse los núcleos estratégicos de la organización. Siguiendo la categorización descripta en el marco teórico podemos hablar de cinco áreas de trabajo: el ápice estratégico, la línea

intermedia, la tecnoestructura, el staff de apoyo y el núcleo de operaciones. Si esta conceptualización la trasladamos a una organización compleja como es la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas, se hace necesario, en primer lugar, identificar dentro de las estructuras formales de la División, en qué medida las áreas existentes a su interior guardan relación con la tipología propuesta por Mintzberg. El siguiente esquema permite georeferenciar con claridad la composición organizacional de acuerdo al criterio adoptado:



Cuadro 2: Esquema desarrollado por Mintzberg (1984)

El Ápice estratégico estaría conformado por la Dirección General y la Comisión Directiva del Hospital. Los agentes que componen el ápice estratégico tienen fundamentalmente dos responsabilidades: en primer lugar definir las políticas institucionales, regular su funcionamiento, asignar recursos, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos y supervisar el cumplimiento de las mismas. En segundo lugar, desarrollar las estrategias de la organización para hacer efectivo el logro de los objetivos y funciones de ésta para con la sociedad y para con ella misma, entendiendo a estas estrategias como la herramienta que interrelaciona las necesidades de la sociedad con la capacidad e interés de crecimiento de la organización. (Mintzberg, 1984: 147).

En el Staff de apoyo se encuentran las unidades especializadas cuya función consiste en dar soporte a aquellos equipos que realizan las misiones fundamentales de la organización. Como

componente fuera de la línea de mando solo tiene autoridad funcional. Forman parte habitualmente de ella: el staff de organización y servicios de métodos y tiempos. Para el caso que nos ocupa, identificamos el Staff de apoyo en el Departamento de Organización y Métodos.

El área de Recursos Humanos del Hospital de Clínicas no cuenta con una tecnoestructura importante en los términos descritos por Mintzberg (1984). La Dirección del Hospital dispone de dos Directores Asistentes, uno asignado al área técnica y otro al área administrativa, más una asesoría letrada que depende directamente de la Dirección, este grupo conformaría la tecnoestructura del Hospital. El Director Asistente Administrativo, en los hechos, asume la dirección administrativa del Hospital y comparte con el Director de División Recursos Humanos, la cúspide estratégica en lo referente a la gestión del personal.

En la Línea intermedia se encuentran ubicados los directivos más involucrados con las actividades operativas, realizando supervisión directa, está unida al Ápice estratégico mediante la cadena de mandos y están provistos de autoridad formal. La actividad de estos directivos está limitada a una determinada unidad de la organización y pese a ser la supervisión directa su principal tarea, también realizan gestión con unidades superiores y horizontales a la propia. En algunos casos puede decirse que es un ápice estratégico de su unidad. En el caso que nos ocupa, la Línea intermedia estaría desagregada en dos niveles: Direcciones de Departamento (línea intermedia I) y Jefaturas de Sección (línea intermedia II).

El Núcleo de operaciones es la parte más importante de la organización, abarca a todos aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico, directamente relacionado con la producción de servicios. Las tres funciones principales son: asegurar los *inputs* para la producción, es decir los elementos que son empleados en el proceso productivo. Transformar lo *inputs* en *outputs*, entendido como los productos que resultan de la combinación de los diversos factores o *inputs* de producción, y finalmente distribuir los *outputs* resultantes. (Mintzberg, 1984). El conjunto de funcionarios operativos de la División Recursos Humanos forman parte del núcleo de operaciones a los efectos del presente estudio.

Analizaremos entonces las posiciones discursivas del Ápice estratégico en primer lugar, es decir aquellos funcionarios que se ubican en la cúspide de la estructura administrativa,

posteriormente abordaremos las construcciones discursivas de los restantes universos simbólicos: Staff de apoyo (Organización y Métodos), Línea intermedia I (Direcciones de Departamento), Línea Intermedia II (Jefaturas de Sección) y el Núcleo de Operaciones (funcionarios operativos). Posteriormente daremos paso a la conformación de redes de relaciones que permitan observar el entramado de categorías discursivas presente en el conjunto del corpus con el que trabajamos.

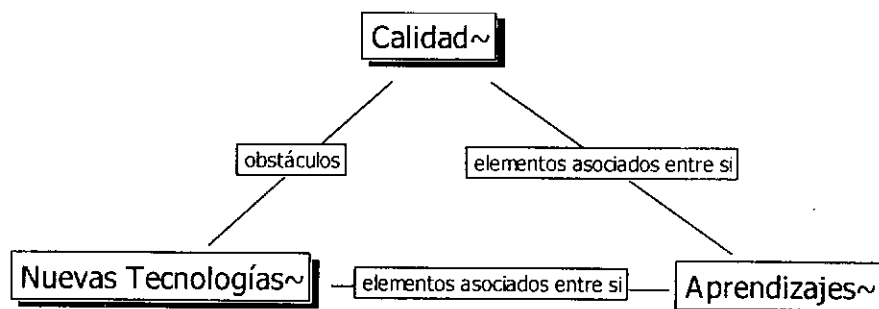
Los códigos preexistentes (*top-down*), emanados del trabajo conceptual previo y que ordenaron en un primer momento el análisis del corpus, son los siguientes: a) representación de los objetivos de la organización, b) relato del proceso de trabajo, c) descripción de las tareas y características del puesto que ocupa, d) nivel de especialización, e) proceso de toma de decisiones, f) mecanismos de planificación de las tareas, g) sistemas de evaluación del desempeño, h) obstáculos intraorganizacionales o provenientes del entorno, i) papel de los aprendizajes colectivos en el proceso de innovación, j) interrelación entre las tecnologías empleadas (énfasis en el SIAP) y el proceso de trabajo.

3.3.1 Los objetivos de la organización

A través de esta dimensión intentamos agrupar la perspectiva subjetiva de los trabajadores acerca del cometido de la unidad administrativa a la que pertenecen, observar los diferentes matices y la distancia entre el punto de vista de la Dirección con el resto de los niveles jerárquicos y las posibles concordancias/discordancias con los procesos de innovación en la gestión iniciados recientemente.

El Ápice estratégico: calidad, nuevas tecnologías y aprendizajes colectivos

Para los integrantes del Ápice estratégico las metas u objetivos que se propone el Hospital en relación a la administración de su personal podemos agruparlas en tres grandes áreas de interés: *apostar a la calidad en el trabajo, introducir tecnología y capacitar al personal.*



Cuadro 3: Red semántica: Objetivos – Ápice estratégico

El primero de los aspectos mencionados, la calidad en el trabajo, es colocado como la característica central hacia la que se debe encaminar el Hospital en su conjunto y particularmente el área de Recursos Humanos. Si bien se destaca la eficiencia de la División, en términos del cumplimiento de sus tareas, consideran que debe darse mayor relevancia a los “clientes internos”, es decir, promover una mayor calidad en los servicios que se brindan a los propios funcionarios del Hospital (docentes, técnicos, administrativos, servicios generales, etc.) que son denominados por los entrevistados como “clientes internos”. Se hace mención también a los procesos de perfeccionamiento continuo. Se aspira a superar las barreras estructurales y departamentales en que se encuentra organizado el Hospital en general y el área de Recursos Humanos en particular. También emerge de la producción discursiva de los miembros de la cúspide, la necesidad de contar con información confiable y en tiempo real sobre la situación funcional de los trabajadores del Hospital, así como con datos estadísticos precisos para conformar los indicadores de gestión. El siguiente fragmento ilustra la primera de estas tres construcciones discursivas.

“Hoy se esta haciendo más énfasis en la productividad, porque creo que históricamente fue así. Entonces como la historia siempre estuvo más vinculada a lo cuantitativo que a lo cualitativo, o sea a la producción, a lo que más se ve, y nosotros creemos que una de las fallas importantes que hay es el tema del relacionamiento con el cliente interno, con el usuario (énfasis en usuario) del Servicio, que es a veces difícil, digo, es difícil. Atender una ventanilla no es fácil (sube el tono de voz) y atender un lugar donde (risa) todo el mundo va, a un subsistema que es controlador (énfasis en controlador) de por sí y sobre todo, además de controlador es quien comunica sanciones (...) a veces ese aspecto del relacionamiento con el cliente interno es jorobado, y yo pienso que eso se ha trabajado. Se ha trabajado mucho el relacionamiento con la atención al público que se ha llamado, pero fue más orientado al cliente externo, fue más orientado al usuario del sistema de los servicios de salud y también, creo que ese es un tema que

hay que verificar y promover; que es el tema que usuario (énfasis en usuario) del Hospital, es tanto el paciente, el familiar que llega hasta acá, como el funcionario médico, no médico, auxiliar de enfermería, que llega a la ventanilla de Recursos Humanos porque tiene alguna duda o tiene algún problema o no entiende porque pasó determinada cosa en sus haberes suponele o en su asiduidad y puntualidad.” (Entrevista N°2, Ápice estratégico)

El segundo de los tópicos abordados por los miembros del Ápice estratégico en términos de formulación de objetivos, refiere a la introducción de nuevas tecnologías, específicamente programas informáticos de gestión, que permitan reforzar las líneas de trabajo mencionadas en el párrafo anterior: gestión de calidad orientada a la mejora de la atención al usuario, superación de las barreras estructurales/organizacionales y generación de indicadores de gestión confiables. El siguiente fragmento resulta particularmente ilustrativo.

“...con esto del SIAP (Sistema Integral de Administración de Personal) va a haber muchos cambios, ahí capaz que hay que unificar los Departamentos y capaz que va haber que distribuir gente para otros lados, porque de repente estamos llevando medio paralelo dos situaciones del funcionario que no vale la pena, tenemos un legajo, tenemos una tarjeta y una ficha del cargo, capaz que eso se puede, se hace así hace cuarenta años y se seguirá haciendo viste, pero yo creo que es el momento ahora de que cuando venga el SIAP llegar a los cambios. (Entrevista N°3, Ápice estratégico).”

El tercer componente discursivo que se sostiene desde la cúspide estratégica, incorpora el concepto de formación continua del personal. Se intentaría lograr, a través de la capacitación, hacer viable la mejora de la calidad de los servicios, en especial la atención al público, promover y generalizar el acceso del personal a las tecnologías de la información y la comunicación, y muy especialmente superar las barreras estructurales/organizacionales que posibilite procesos horizontales de gestión. Para todo ello, la apuesta a la capacitación por parte de las autoridades parece ser el elemento crucial como mecanismo de inducción más que como ámbito de promoción de capacidades. Es así que la Unidad de Capacitación adquiere una relevancia discursiva considerable, a tal punto que la propia Dirección del Hospital enfatiza que realiza reuniones periódicos con sus responsables a efectos de coordinar acciones de capacitación. Pero a pesar de la centralidad con que es observada la formación continua, el equipo gerencial reconoce que en el área de Recursos Humanos no

está cumpliendo con todas las expectativas y que es necesario instrumentar cursos que se ajusten al conjunto de objetivos generales. Más adelante veremos que los cursos de capacitación propuestos para el área de Recursos Humanos, son cuestionados también por buena parte de los funcionarios operativos del sector; pero en términos de objetivos, los aprendizajes, como hemos dado en llamar a esta categoría, mantiene su centralidad en los discursos de los cuatro universos simbólicos indagados. Aunque como iremos viendo, las demandas de capacitación y la finalidad de la misma difieren entre los distintos niveles de la organización.

Podemos afirmar entonces que si bien el discurso de la gerencia coloca al "cliente interno" en el centro de las actividades administrativas, y esto podría significar un giro importante en relación a los principios clásicos de la racionalidad burocrática que colocan al "expediente", al "trámite", en el centro de la actividad de las instituciones públicas, no es posible afirmar que la propuesta represente una ruptura conceptual radical con el modelo de gestión netamente taylorista fayolista, propio del área administrativa del Hospital.

Si bien con la incorporación de nueva tecnología y la instrumentación de nuevos programas de gestión, la disociación del proceso de trabajo de la pericia de los trabajadores podría desvanecerse a favor de tareas con contenidos más enriquecidos y una participación menos estructurada de los trabajadores, del discurso gerencial no se desprenden menciones demasiado explícitas a esta posibilidad, por el contrario se reafirma la necesidad de contar con una organización estructurada, especializada y vertical. La incorporación de nuevas tecnologías, desde el discurso del Ápice estratégico, serviría para optimizar la ejecución de las rutinas, en especial aquellas que mantienen rasgos artesanales, como el ingreso de información en legajos funcionales, el contralor presupuestal, el registro de asistencia, etc.

También desde el discurso gerencial se continúa sosteniendo el criterio de separación entre concepción y ejecución, los trabajadores no participan en el proceso de selección y ajuste del nuevo programa de gestión, este es concebido entre el Ápice estratégico y agentes externos. El elemento clave y de mayor preocupación para la gerencia, pasa a ser ahora la incorporación del personal a las nuevas rutinas, es por ello que los aprendizajes colectivos, vía capacitación, adquieren relevancia en el discurso gerencial, en la medida que se los

identifica como la estrategia más adecuada para reorientar al personal hacia las nuevas rutinas de trabajo.

“...sí, hay que cambiar, hay que cambiar a través de las jefaturas y de los subsistemas que se da la Universidad, que son las comisiones de trabajo, pero no podemos llegar a las asambleas de los sectores, digo, es un tema debatible pero yo soy afiliado a esa tesis y es la que manejamos, nosotros nos reunimos con los directores y los directores se reúnen con sus jefes.” (Entrevista N°2, Ápice Estratégico)

El problema de la categorización decisional, ampliamente tratado por Merton (1964), y que constituye uno de los factores clásicos de producción de ineficiencia en las organizaciones burocráticas, nos permitirá articular conceptualmente esta evidencia fáctica. Aunque, desde otra sensibilidad pero aludiendo al mismo problema, Tripier (1999) también describe esta situación como uno de los problemas derivados de los dispositivos micropolíticos, que de manera concreta nos coloca frente a la ambivalencia de las decisiones y la ambigüedad de la micropolítica gerencial, elemento esencial del conocimiento sobre cómo funcionan los grupos sociales.

En la medida que la toma de decisiones es una prerrogativa del poseedor de la más elevada posición jerárquica, independientemente del conocimiento del problema que tiene que resolver, tal como en el caso que nos ocupa con la instrumentación del nuevo sistema de gestión, el proceso decisional se ritualiza y adquiere niveles de rigidez tales que no necesariamente lo hacen más eficiente en términos weberianos. Por lo tanto, si bien los objetivos organizacionales que exponen los integrantes de la cúspide permiten delinear una propuesta innovadora y próxima al modelo tecnoproductivo, en lo referente a la instrumentación de las prácticas innovadoras podría sostenerse que mantienen un perfil burocrático clásico y por tanto reproducen los tradicionales problemas de ineficiencia, en la medida que la transición hacia el nuevo modelo no contempla la posibilidad de gestionar horizontalmente el proceso, el resto de las unidades no son consultadas ni en relación a la delimitación de los objetivos ni en lo relativo a las estrategias de incorporación al nuevo sistema de gestión.

La línea intermedia I: las rutinas como preocupación, las nuevas tecnologías como oportunidad

La producción discursiva de la segunda línea jerárquica: aquella conformada por los Directores de Departamento, que identificamos como Línea intermedia I, presenta ciertas características de sumo interés para la comprensión del fenómeno a analizar, en relación a los objetivos centrales del área de Recursos Humanos. Aquí observamos un quiebre importante respecto a la elaboración discursiva del Ápice estratégico, particularmente por la escasa referencia a objetivos sustantivos de la organización y a la imposibilidad de despegar el discurso de las menciones a las tareas y los procesos específicos de trabajo. Si bien se trata de un grupo de trabajadores con personal a cargo y con determinadas tareas de conducción en su área de referencia, su construcción discursiva se encuentra más próxima al Núcleo operativo que al Ápice estratégico. Toda su verbalización coloca en el centro de la reflexión, los procesos, las tareas y las operaciones y todo el universo conceptual se deriva de la forma en que toman contacto con sus actividades laborales cotidianas. En estos términos, de su discurso se derivan dos tópicos sustanciales: la preocupación por las “rutinas”, es así como identifican los procesos de trabajo, y la incorporación de nuevas tecnologías.



Cuadro 4: Red semántica: Objetivos –Línea intermedia I

En referencia a las “rutinas”, la aspiración es que a partir de la conformación, relativamente reciente, del Departamento de Organización y Métodos, sus técnicos comiencen a trabajar en el estudio de los procesos de trabajo, y puedan corregirse o modificarse algunos procedimientos laborales de sus Departamentos. Atado a la cuestión de las rutinas emerge el tema de las nuevas tecnologías, fuertemente asociado al SIAP, aunque no exclusivamente, también se aborda en menor medida los movimientos generados a partir de la introducción del Expe + (Expediente electrónico) y el paquete informático Open Office. En el horizonte de los integrantes de este universo simbólico se visualiza a las nuevas tecnologías como un mecanismo que permitiría desbloquear buena parte del entramado procedimental, que evalúan como arcaico y complejo. Sin embargo, en estos

primeros meses de incorporación del nuevo programa, las valoraciones no son positivas, esto lo iremos viendo.

“Yo lo vi desde el principio, pero bueno, digo tampoco quiero ser negativa, me encanta (el SIAP) y ojalá dé buenos resultados porque en definitiva nos va a ayudar a todos, hoy, hoy por hoy esta causando problemas.” (Entrevista N°6, línea intermedia I)

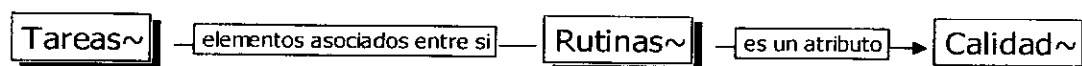
Este grupo de trabajadores de línea intermedia mantiene su apego al paradigma clásico asentado en una estructura jerárquica y centralizada de la administración, de tipo piramidal, en este sentido acompañan el enfoque gerencial descrito anteriormente. Hay una inclinación importante en su discurso hacia el modelo tradicional burocrático y una clara preocupación por el impacto del SIAP en las tareas y rutinas clásicas que forman parte de su universo laboral y consecuentemente resisten la pérdida de seguridades ontológicas que podrían generar los nuevos estándares de producción demandados a partir del SIAP, tal como lo proponemos en nuestra primera hipótesis.

Resulta notoria la resistencia al cambio en este grupo de funcionarios, cualquier modificación o contingencia generada por la implementación del nuevo programa y que afecte a las rutinas o procedimientos por ellos controlados, tiende a ser interpretado como algo desconocido y es fuente de inseguridad e intranquilidad. Estos elementos hacen que este segmento se resista a los cambios operados en el modelo burocrático clásico. Los “factores estructurales de resistencia al cambio”, como los denomina Crozier (1974), se manifiestan notoriamente en este universo integrado por los Directores de Departamento.

La línea intermedia II: de lo concreto hacia lo abstracto

El tercer universo simbólico está conformado por los Jefes de Sección, representan la primera línea de conducción en la pirámide organizacional. Son quienes se encuentran en mayor contacto con los niveles operativos, incluso en algunos casos asumen tareas operativas. En su discurso emerge la preocupación por las actividades cotidianas de sus respectivos sectores en un primer momento, pero paradójicamente, a diferencia de los Directores de Departamento, su posición discursiva paulatinamente alcanza cierto nivel de abstracción, logrando despegarse, al menos moderadamente, de los avatares cotidianos del

proceso de trabajo. Parecería que luego de dejar sentada sus preocupaciones más viscerales, se permiten avanzar hacia posiciones discursivas de mayor porte reflexivo.



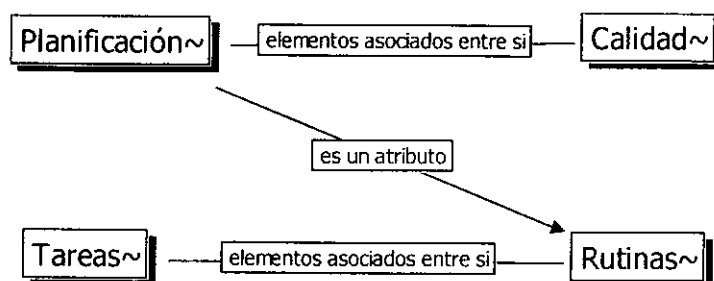
Cuadro 5: Red semántica: Objetivos – Línea Intermedia II

Las metas organizacionales expuestas por este grupo serían minimizar los errores y evitar los frecuentes atrasos en los trabajos prescriptos, es decir, un horizonte discursivo muy pendiente de las rutinas y del cumplimiento de las tareas prescriptas. Esta pretensión es más notoria en el caso de los jefes del Departamento de Control del Desempeño, encargados de todo lo relativo al control de asistencia, licencias, horas extras, etc., paso previo y esencial para la liquidación de los sueldos, que se encuentra con atrasos en dichos controles de tres y cuatro meses; concomitantemente algunos errores en las tareas preocupan muy especialmente a los jefes, por tratarse de actividades que involucran el “sueldo de los funcionarios”, tal como lo manifiestan. Similar situación se presenta en el Departamento de “Selección y Desarrollo” con las evaluaciones de los funcionarios no docentes, este departamento, entre otras tareas, tiene a su cargo la instrumentación del proceso de evaluación que anualmente se realiza a los funcionarios no docentes por parte de sus superiores. Todo este desarrollo, complejo, árido y muchas veces resistido, hace que sus actividades se vean obstaculizadas permanentemente, según sus propias reflexiones. Es así que hacen constantes menciones a la superación de los atrasos y al control de los posibles errores como las máximas aspiraciones. Algo similar es planteado desde la Sección “Mesa de Entrada, Recepción e Informes” en relación a la orientación y derivación de las personas que acuden a dicha repartición, proponiéndose mejorar las tareas de información y dar pronto trámite a los expedientes que ingresan por ese sector.

“...el objetivo inmediato es eso, de tratar de ponernos más al mes vencido para el control horario.” (Entrevista N°8, línea intermedia II)

“...el objetivo de recepción de informes es recibir a la persona, orientarla o derivarla correctamente a donde tiene que ir.” (Entrevista N°10, línea intermedia II)

Desde el Departamento de “Organización y Métodos” (Staff de apoyo), en especial la Sección “Bases y Descripción de Cargos”, se hace énfasis en optimizar el trabajo de redacción de las bases para los concursos y la descripción de los cargos, en estos mismos términos, minimizando los atrasos y evitando errores. También en esta área estratégica de la organización, la intensidad del discurso se concentra en el inicio de la narración, en aspectos vinculados a los niveles de productividad y la precisión en las operaciones que deben realizar. Resulta llamativo que en un área que se propone actuar como “motor del cambio”, tal como se desprende del discurso gerencial, su staff de Línea intermedia concentre buena parte de sus reseñas discursivas en aspectos rutinarios, y los emergentes narrativos acerca del trabajo por proyectos, la creatividad para afrontar los desafíos organizacionales o la reflexión en torno a los trabajadores y las nuevas propuestas de gestión, sean enunciados a partir de un eco o un relance en el devenir de la entrevista y se expresan a través del concepto de “planificación”, la reingeniería de las tareas y los procesos se podría ocasionar haciendo mayor énfasis en la planificación de los procedimientos y rutinas. Si bien hay un intento de ruptura conceptual, no hay una ruptura cognitiva con el paradigma clásico.



Cuadro 6: Red semántica: Objetivos (2) Línea Intermedia II

Luego de la intensidad narrativa sobre los aspectos más metódicos de sus actividades, el discurso del grupo de Jefes de Sección, muestra cierta apertura hacia reflexiones más complejas como anunciábamos al inicio de este apartado. Se plantea el papel que juega la gestión de los recursos humanos en un Hospital General, que además es un Hospital Universitario, el deseo de ampliar los niveles de coordinación con otros sectores y la necesidad de planificar las acciones a emprender.

“...en Personal pasa mucho pensar que somos el motor del Hospital y que si no trabaja Personal nada funciona y después uno va a unos cursos, ¡claro!, de administración de Recursos Humanos a gran nivel, y te das cuenta que no, que el papel nuestro es un papel de apoyo en definitiva a la Institución, que no somos el motor de nada, que en definitiva lo fundamental acá es la asistencia por supuesto, la salud y ta...” (Entrevista N°9, Línea intermedia II)

“...trabajar más planificado, orientar más la División hacia ese objetivo para mí es fundamental, porque en definitiva el error que cometa cualquiera de nosotras para afuera es un error de Personal, eso es así, entonces yo pienso que es fundamental que trabajemos más en forma coordinada. (Entrevista N°9, línea intermedia II)”

A la luz de lo expuesto por los tres niveles de conducción analizados: Cúspide estratégica y Línea intermedia I y II, podemos destacar otro emergente significativo: en qué medida las narraciones de los sujetos acerca de los objetivos organizacionales, navegan entorno a dos mecanismos fundamentales, pero opuestos entre si, de las actividades humanas organizadas: la división del trabajo y la coordinación de las tareas, o como lo expresa Mintzberg:

“La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” (1984, 373).

Siguiendo esta línea argumental, es posible determinar que la División Recursos Humanos logra coordinar sus actividades mediante la rigurosa estandarización del proceso de trabajo, es decir, tanto el contenido del trabajo, como los procedimientos a seguir, están claramente programados y especificados. Este estilo de coordinación no estaría resultando adecuado en circunstancias como las que atraviesa la División, inmersa en el proceso de puesta en marcha del nuevo sistema de gestión. En estos casos la “adaptación mutua” permitiría coordinar mejor los esfuerzos a partir de comunicaciones informales, tal como lo plantea Mintzberg (1994). Si los supervisores, como podemos observar, concentran sus esfuerzos en el control de los aspectos procedimentales y en el contenido del trabajo, sobre la base de la programación prescrita, no es posible generar espacios informales que permitan tanto la “adaptación mutua” como la emergencia de “zonas de innovación” y “zonas de desarrollo de tecnología”, espacios necesarios para la intervención de los trabajadores y

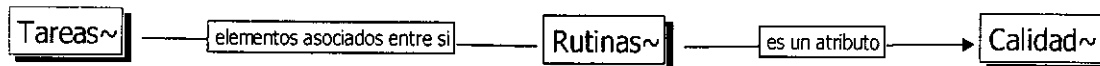
consecuentemente para la conquista de los objetivos organizacionales propuestos, tal como lo plantea Rojas:

“La ganancia de autonomía y la complejidad creciente de los sistemas, a su vez, demandan de los trabajadores intervenciones de nuevo tipo, de ‘gestión’ y ‘optimización’ de los procesos, basadas en el dominio de su lógica interna y evolutiva de funcionamiento. La relación del trabajador –individual y colectivo- con el sistema técnico tiende, entonces, a dejar de ser la relación interna, conceptual e interactiva con un sistema que este gestiona, conduce y optimiza. En este sentido, para un supervisor metalúrgico ‘la gente es generadora de tecnología’. Es que el conocimiento de los procesos y de sus leyes internas de funcionamiento están vinculados no sólo a su reproducción y puesta a punto sino a la transformación y optimización de aquellos a lo largo del tiempo.” (1999: 79-80)

El Núcleo de operaciones: eficiencia y calidad

Por último abordamos el discurso del universo de funcionarios del núcleo de operaciones. En este segmento se observa con mayor énfasis la vinculación de los objetivos organizacionales, emergentes en la producción discursiva, con las tareas concretas que les compete desempeñar a cada uno de los entrevistados. Aunque en términos similares a lo que ocurre con los jefes de sección, en determinados pasajes narrativos, a instancias de un “relance” o un “eco” en la entrevista, irrumpe una construcción discursiva alternativa que logra abstraerse de las menciones cuasi automáticas acerca de las prácticas laborales rutinizadas, abordando tópicos tales como la calidad del trabajo y su significación, los resultados esperados y la demanda de formación continua, pero siempre en un segundo plano discursivo, luego de saturar las referencias a los contenidos y los procedimientos de trabajo. El tipo de trabajo que desempeñan los funcionarios operativos no requiere demasiada calificación, por tanto tiende a ser de “especialización vertical” (Mintzberg, 1994), es decir, existe un escaso control del trabajador sobre las tareas que realiza, esto explicaría en parte el apego a una narración centrada en tareas y procesos, elementos que son parte sustancial de su desempeño laboral y de su universo cognitivo.

“...la idea es siempre tratar de racionalizar las cosas ¿no? que salgan en tiempo y forma y de la mejor forma posible y este, bueno, apuntando un poco a eso.” (Entrevista N°21, núcleo de operaciones)



Cuadro 7: Red semántica: Objetivos –Núcleo de Operaciones

Pero retomando el hilo discursivo del núcleo de operaciones, es importante precisar que existe cierto nivel de acuerdo en el conjunto de los funcionarios operativos. Siendo el mecanismo básico de coordinación: la estandarización de procesos, e inmersos en una estructura ampliamente jerarquizada y con mecanismos de supervisión directa, resulta natural que los objetivos expuestos desde el núcleo operativo, no se coloquen demasiado por delante de los contenidos y procedimientos propios de las tareas prescriptas: “cumplir con la tarea”, “tener el trabajo al día”, “buena atención al público”, aspectos que objetivamente constituyen medios o estrategias para alcanzar determinadas metas institucionales, pero que en la producción discursiva del personal operativo se tornan objetivos en si mismo. Este “ritualismo burocrático” como lo denomina Merton (1964) impide la adaptabilidad de los trabajadores a situaciones cambiantes, por lo que el funcionario se vuelve un operario de desempeño mínimo, de rutinas y procedimientos que llega a dominar con gran seguridad. Como veremos más adelante, esta ritualización de las actividades generará inseguridad y ansiedad frente a situaciones que se interpretan como desconocidas.

Cuadro estructural de construcciones discursivas de acuerdo al nivel jerárquico y lugar de desempeño

	Dirección General, Comisión Directiva Dirección Administrativa y Dirección de División	Nuevo paradigma tecnoproductivo			
<u>Ápice Estratégico</u>		<i>Apuesta por la calidad del trabajo</i>	<i>Introducción de tecnología</i>	<i>Capacitación del personal</i>	
Departamento Nivel jerárquico	Contralor del Desempeño	Selección y Desarrollo	Registro y Control	Organización y métodos	Mesa de entrada, recepción e informes
<u>Línea intermedia I</u>	Burocracia weberiana <i>Ceñirse a las ordenanzas y reglamentos</i>	Modelo taylor-fordista <i>Cumplir con la tarea. Tener el trabajo al día.</i>		Modelo de gestión por competencias <i>Descripción de cargos por competencias. Capacitación por competencias. Apuesta a la calidad.</i>	
<u>Línea intermedia II</u>	Modelo taylor-fordista Cumplir con la tarea Tener el trabajo al día				Modelo taylor-fordista <i>Cumplir con la tarea Tener el trabajo al día.</i>
<u>Núcleo de Operaciones</u>	<u>Discurso dominante</u> Modelo taylor-fordista <i>Cumplir con la tarea Tener el trabajo al día</i>	Modelo taylor-fordista <i>Cumplir con la tarea Tener el trabajo al día</i>		Modelo de gestión por competencias <i>Descripción de cargos por competencias Capacitación por competencias Apuesta a la calidad</i>	Calidad centrada en el cliente/usuario <i>Mantener la imagen del Departamento hacia fuera Buena atención al público</i>
	<u>Discurso emergente</u> Nuevo paradigma tecnoproductivo <i>Apuesta por la calidad del trabajo Introducir tecnología Capacitar al personal</i>				

Cuadro 8: Mapa conceptual de posiciones discursivas entorno a los objetivos organizacionales

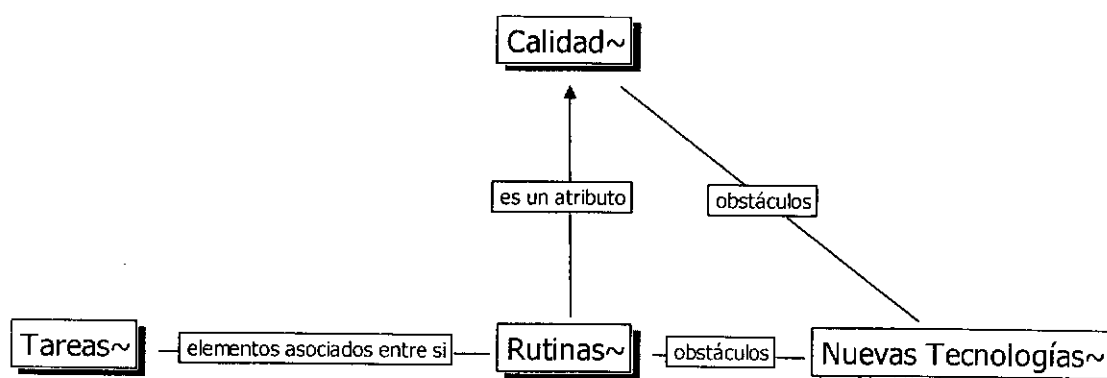
3.3.2 Nuevas tecnologías: el núcleo duro de la innovación

La producción discursiva, como hemos venido observando, exhibe un vector que parte de la exposición de los objetivos organizacionales, alude a la innovación como uno de los elementos clave y rápidamente focaliza estos procesos de cambio, florecimiento o innovación, en la incorporación de nuevas tecnologías, en tanto dispositivos de gestión, y más precisamente en la introducción de software específico. Es así que el SIAP, sus fortalezas y sus debilidades, las expectativas y las incertidumbres, adquieren especial centralidad en el discurso de los trabajadores. Como señala Tripier, estudiar una herramienta de gestión implica necesariamente prestar atención a las bondades que posee, a las *prétendues versus*. Las profecías que lo acompañan constituyen una “utopía movilizadora”. Estudiar esta utopía implica también estudiar los dispositivos micropolíticos implementados para que esta profecía se haga realidad (Tripier, 1999: 2-3). Siguiendo esta línea argumental, analizaremos ahora la producción discursiva de los cuatro universos simbólicos en torno a la innovación, empleando como lanzadera la incorporación de los nuevos dispositivos de gestión en el área de los Recursos Humanos.

El Ápice estratégico se limita a mencionar la importancia de los cambios en materia de gestión a partir de la introducción del SIAP, no profundiza demasiado en lo referente a los aspectos específicos del programa ni a los cambios organizacionales que traería aparejado. Se da como un hecho que las nuevas tecnologías son de por sí generadoras de condiciones más favorables para la gestión y que esto se verá reflejado en el corto plazo en el funcionamiento general de la División. Este universo adopta frente a la tecnología una suerte de “aureola mitológica”, el mero hecho de proponer la introducción de nuevas herramientas tecnológicas permitiría superar las debilidades que presentan los procesos de trabajo. Las referencias a las dificultades, las resistencias, la reestructuración del área o las modificaciones en las rutinas de trabajo, se mencionan al pasar y haciendo alusión a estos factores como meros problemas de instrumentación. Esta aureola mágica puesta sobre el SIAP, induce a los integrantes del Ápice estratégico a esperar demasiado de este sistema, a exagerar su alcance y a proyectar en él, virtudes que no puede tener.

“Se controla igual que hace cuarenta años, cuando yo entre: las tarjetas manuales, y no puede ser. ahora con el nuevo sistema del SIAP (Sistema Integral de Administración de Personal) (...) ¡va cambiar muchísimo el contralor de asistencia!” (Entrevista N°2, Ápice estratégico)

Cuando pasamos a analizar las cuotificaciones discursivas de los Directores de Departamento (Línea intermedia I), el quiebre con el discurso gerencial es tajante, analizando las referencias a los nuevos dispositivos de gestión, se registra un aluvión de críticas, cuestionamientos, reproches, casi podríamos decir que se origina una catarsis colectiva en torno a las nuevas tecnologías y las incertidumbres que provoca. Estaríamos frente a un territorio difuso, generado a partir de la implementación de estos cambios, donde por un lado la gerencia promueve un nuevo modelo de gestión que tiene como disparador la incorporación del SIAP, pero que deja librado a los buenos oficios de los Directores de Departamento su instrumentación y no permite participar de las decisiones acerca de su puesta a punto al resto del personal, ni siquiera a los mandos medios. A su vez estos últimos detectan inconsistencias que en definitiva no parecen encontrar eco en los mentores del proyecto. Lo que en principio podría llegar a constituirse como una efectiva “zona de innovación” o “zona de desarrollo de tecnología”, al decir de Rojas (1999: 76), acaba siendo una “zona de incertidumbre” en términos de Crozier y Friedberg (1990).



Cuadro 9: Red semántica: Nuevas tecnologías – Línea intermedia I

La teoría del aprendizaje y la innovación, que Rojas sostiene retomando a Vigotsky, ofrece una perspectiva original para enfrentar la cuestión del espacio social que requiere una creación de saber. Ese saber colectivo construido al interior de lo que denomina una “comunidad de prácticas”: entendida como el espacio de aprendizaje e innovación, que

comparte territorios comunes de actividad y de circulación de habilidades y saberes, es uno de los pilares del concepto de “zona de innovación” (Rojas, 1999: 76 – 81). El actual proceso de introducción de tecnología requiere en efecto de una zona de innovación, sin embargo, la incertidumbre se coloca por delante de la innovación. Si bien la producción de incertidumbre puede ser una buena estrategia de control sobre una organización, para los sectores mejor posicionados para intervenirla, la discrecionalidad que confiere a quien la controla, provoca naturales resistencias entre quienes no logran dominarla y en ese contexto se torna complejo promover una zona de innovación, en tanto espacio abierto, cuando los sujetos están más preocupados por el dominio de la incertidumbre en el nuevo escenario tecnológico, que en instalar una efectiva comunidad de prácticas.

El proceso productivo que se intenta reestructurar a partir de la introducción de nuevos dispositivos de gestión, mantiene cierta independencia respecto a la intervención de los funcionarios, enfrentando la experiencia de estos al saber formalizado de la ciencia y de la técnica. Desafía más concretamente el saber de los funcionarios al leguaje de programación informática y a las técnicas del *management* de la gestión por una parte, y al control estratégico de los espacios de dominación dentro de la organización por el otro.

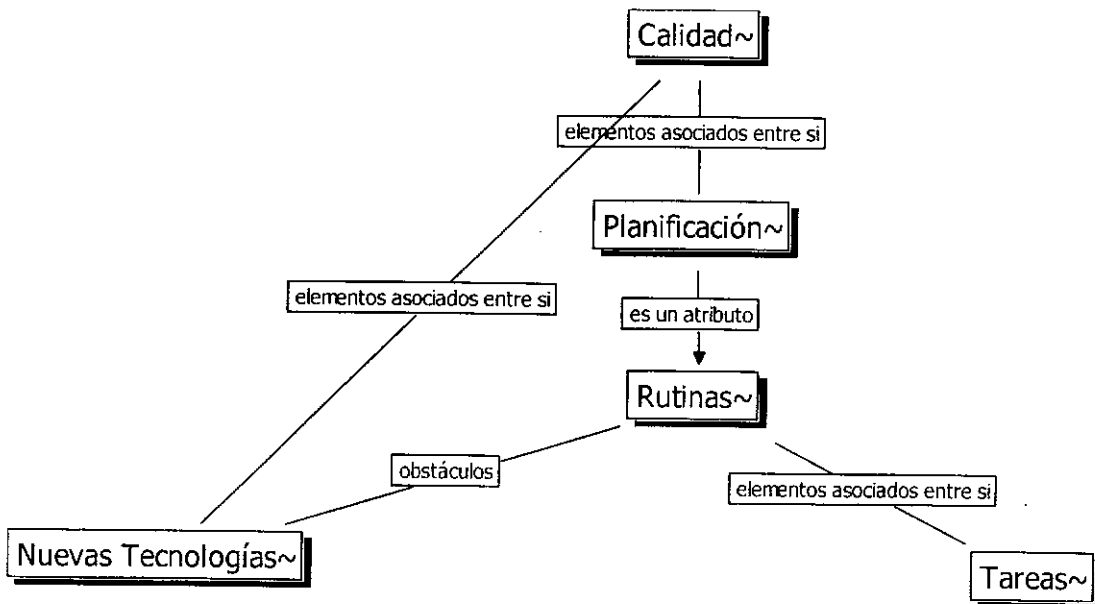
Particularmente esta situación se agudiza para el caso de los Directores de División (Línea intermedia I), funcionarios de un nivel de conducción superior a los Jefes de Sección pero que sin embargo denotan en la narración del proceso cierta ajenidad hacia el mismo, la posición que ocupan, si bien resulta privilegiada para otras circunstancias, en este caso concreto los deja fuera de juego y atrapados entre dos sectores claves de la organización: el staff gerencial que define sus líneas estratégicas sin tomarlos en consideración, y los Jefes de Sección que son quienes controlan la operativa del sector, los detalles, la cotidianeidad de las tareas.

“...nos costó muchísimo (la implementación del SIAP), hasta el día de hoy hay ajustes que todavía no están claros, digo ta hemos recibido muchas... eh, “lindas palabras” de la gente que ha quedado sin cobrar, o sea, para nosotros fue una tragedia esto.” (Entrevista N°6, Línea intermedia I)

“...hoy no nos simplifica (el SIAP) porque nosotros además de entrar al programa, como no tenemos tampoco la certeza ni los resultados han sido óptimos, seguimos trabajando con lo

anterior, seguimos cada uno con su ficha, seguimos con los papeles y yo no sé si se va a poder eh..., querés que te diga, no sé, no sé si se va a lograr realmente que el SIAP funcione para el Hospital. Tiene muchas carencias para el Hospital de Clínicas.” (Entrevista N°4, Línea intermedia I)

Como adelantábamos, en el caso de los Jefes de Sección ocurre algo similar, podríamos decir que más exacerbado aún, la zona de incertidumbre, como mencionábamos, sería un espacio controlado por el Ápice estratégico en las que quedan al margen del control de los dispositivos micropolíticos las Líneas intermedias de la organización: Directores de Departamento y Jefes de Sección.



Cuadro 10: Red semántica: Nuevas tecnologías – Línea intermedia II

Los Jefes de Sección son un sector clave en el proceso de innovación, en la medida que conducen y controlan la primera columna de fuego: el núcleo de operaciones, es por ello que su posicionamiento frente a cualquier movimiento interno resulta determinante. Incluso a través de su construcción narrativa se puede observar la actitud de resistencia frente al espacio de dominación planteado a partir de la puesta en marcha del proceso de innovación. Veamos algunas afirmaciones de este colectivo que ejemplifican muy bien esta situación.

“...mi sector no está dentro del SIAP, Concursos no está, lo único que está es la parte docente que es ingresar nomás porque no tenemos definidas las tareas, hace un año que vino la tarea y nos dijeron tícnen que hacer esto y ahí quedó. Pero es como que bajan órdenes y no te explican cuál va a ser tu futuro con el SIAP ¿entendés?” (Entrevista N°10, Línea intermedia II)

“...es bueno el sistema, pero hay resistencia y sí claro, a los cambios digo sí, si no te consultan, ¿realmente esto es para Personal? ¿realmente servía este sistema? ¿sirve éste sistema? Mas allá de que sé que escribieron notas y están dejando claro todos los inconvenientes que hubo, claro, a nosotros también nos dolió.” (Entrevista N°11, Línea intermedia II)

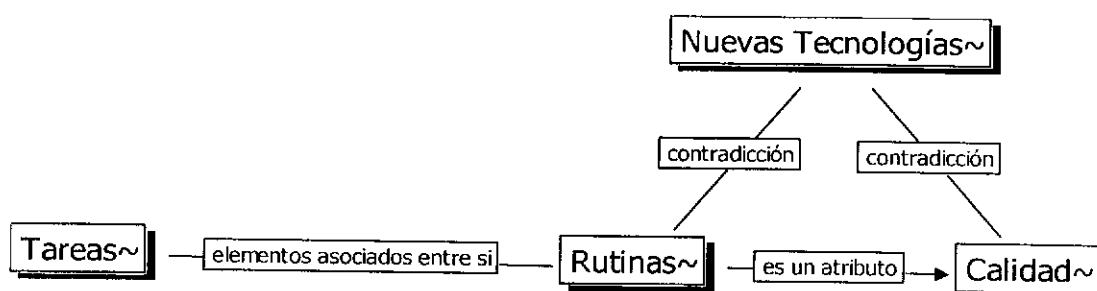
“...el tema del SIAP a mí me desestabilizó mucho, me desestímulo mucho el no lograr decir bueno, eh, vamos a sentarnos hay que discutir el tema. (...) creo que cuando vino este sistema tendría que haber venido un especialista a estudiarlo ta, digo, porque nosotros conocemos la tarea, por supuesto que sabemos ta, de la tarea, pero antes del sistema habría que reestructurar primero el sector para después poner el sistema (...) vino el programa y punto, pero no se estudió realmente como eran las tareas ¿entendés?” (Entrevista N°11, Línea intermedia II)

“...nosotras no hemos decidido nada, hacemos con lo que vino y que hay que hacer y ni siquiera instrucciones de cómo llenar el programa. Eso vino de arriba eh, ya vino de la Dirección General de Personal, inclusive acá la Dirección dijo hay que hacerlo.” (Entrevista N°11, Línea intermedia II)

“...la especialidad de la tarea la tenemos nosotros y si hay una modificación, si va haber una modificación, si hay algo, creo que nos tienen que consultar diciendo ¿qué te parece? Porque si viene algo estructurado que no coincide con lo que es la normativa, porque no todo el mundo tiene porque conocer la normativa, conocer todo, este..., es bueno que nosotros participemos; no hemos participado del SIAP por ejemplo.” (Entrevista N°7, Línea intermedia II)

En cuanto al núcleo de operaciones, la incertidumbre se traslada a hacia allí, reforzada por su escasa o nula participación en la toma de decisiones. Si en el caso de los mandos medios, la desconfianza hacia el proceso de innovación estaba vinculada a su escasa participación en la toma de decisiones, en el caso de los funcionarios operativos el foco de la incertidumbre se ubica en la exigua articulación entre las intervenciones de los

trabajadores en la gestión y optimización del proceso y el consecuente desconocimiento del programa, amplificado por el desconcierto de sus superiores inmediatos.



Cuadro 11: Redes semánticas: Nuevas tecnologías – Núcleo de operaciones

“...esto viene de Oficinas Centrales, que es quien lo está implementado y creo que no se dan cuenta que el Hospital tiene ciertas particularidades que no están contempladas en el programa, al menos este es el comentario de la gente que más o menos conoce el programa. Siempre pasa lo mismo, se olvidan del Hospital, piensan en términos de Facultades y no se dan cuenta que acá tenemos regimenes de trabajo especiales, tenemos atención sanitaria, en fin, deberían consultar más a la gente del Hospital antes de iniciar un cambio tan importante.” (Entrevista N°26, Núcleo de operaciones)

“Es más exacto, pero creo que no, no se ha ganado tiempo en cuanto a los controles que fue una de las cosas que se pensaba, se pensó que con cuatro máquinas trabajando cuatro personas se iba poder controlar prácticamente todos los funcionarios y no es real.” (Entrevista N°16, Núcleo de operaciones)

Sabido es que la autonomía del Ápice estratégico no es condición suficiente para mantener el control de la organización, además es necesario que la utilización de esta autonomía no sea previsible. La incertidumbre reside en la imprevisibilidad del comportamiento (Crozier y Friedberg, 1990). El proceso de instrumentación del nuevo sistema de gestión de personal contaría con el suficiente grado de imprevisibilidad, tal como se desprende del discurso de los sectores operativos, como para que la zona de incertidumbre generada quede bajo el control de la cúspide. Ahora bien, en materia de resolución de problemas, la “regulación autónoma” (Reynaud, 1988) es imprescindible, porque gracias a ella los problemas son correctamente planteados, acompañada por la necesaria “regulación de control”. La Dirección del Hospital parece preocupada por mantener una regulación de

control y deja poco margen para la regulación autónoma, de este modo no es posible la solución localizada de las disfuncionalidades que presentaría el SIAP.

3.3.3 El aprendizaje tecnológico como alternativa al bloqueo organizacional

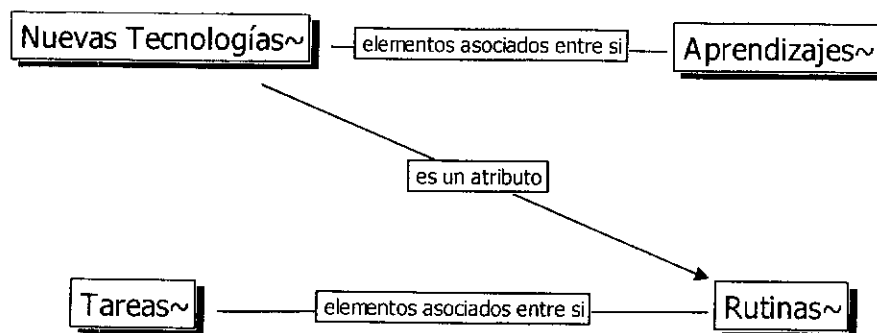
La producción de discurso en relación al aprendizaje tecnológico, categoría que describe las prácticas en una “zona de desarrollo próximo”, siguiendo la argumentación de Dewey y Vygotsky, en situación de trabajo y, por consiguiente, sometida a reglas técnicas de control y de productividad (Rojas, 1999: 75), resulta particularmente ilustrativa del imaginario colectivo entorno los efectos posibles de las instancias de capacitación en tanto zonas de desarrollo de tecnología.

El colectivo de trabajadores en su conjunto, percibe a las posibles instancias de aprendizaje como la alternativa redentora del proceso de innovación, capaz de resolver las dificultades generales de la gestión. Estas altas expectativas, unidas a la pretensión de instrumentar un modelo de gestión por competencias, colocan a esta categoría como uno de los ejes de la innovación organizacional.

Desde el Ápice estratégico se propone “profesionalizar” y “jerarquizar” las tareas, así como promover que los funcionarios cuenten con una “macro-visión del Hospital”. Para lograr estos objetivos hacen una apuesta muy importante por la Unidad de Capacitación del Hospital, que pretenden que se convierta en un referente en términos de aprendizajes colectivos.

“El Hospital ha dado un vuelco muy grande desde que se instaló, eh, la Unidad de Capacitación acá en el Hospital, cuando nosotros dependíamos solamente de la capacitación de Oficinas Centrales, el Hospital obtenía un cupo para todo el Hospital o dos cupos, era claro, era difícil el acceso a cursos de nivel central. Acá ya se ha avanzado en los últimos dos años, la gente se está capacitando, este, en las áreas específicas que trabajamos nosotros. Pero eso ha mejorado muchísimo, a no tener nada, a todos los años haber un curso en computación, manejo de técnicas administrativas, este, o de la gestión, este, ha avanzado evidentemente.” (Entrevista N°3, ápice estratégico).

Los funcionarios de línea intermedia I, por su parte, destacan que históricamente hubo poca capacitación para las tareas específicas de gestión de personal, aunque subrayan que en los últimos años se han incorporado al área nuevos operarios con muy buena formación general, aspecto que destacan como positivo. Piensan que la capacitación debe estar dirigida a fortalecer las actividades específicas de cada puesto de trabajo. Consideran sumamente necesario iniciar un programa de capacitación para operar con el SIAP y reforzar las competencias en informática. Creen que entre las posibles estrategias para la capacitación se podrían implementar cursos *in situ* (una zona de desarrollo de tecnología en términos de Rojas) dictados por los propios Directores, que serían los que mejor conocen las tareas. Acerca de los cursos instrumentados por la Unidad de Capacitación, manifiestan cierta disconformidad, consideran que muchas veces no se ajustan a las necesidades de la División. Reconocen sí, que a veces no es posible autorizar al personal a concurrir a los cursos por la ajustada plantilla con que cuentan.



Cuadro 12: Redes semánticas: Aprendizajes – Línea intermedia I

“...inclusive estuve hablando, ya te comente, con un compañero de informática y él me decía que pidiera cursos, que no puede ser que larguen a trabajar en un sistema nuevo sin que tengamos ninguna preparación prácticamente.” (Entrevista N°1, Línea intermedia I)

“...creo que sería muy bueno a nivel de la División, organizar un curso sobre Capital Humano y evaluación de Recursos Humanos y que ese curso lo podrían dar los propios Directores y Jefes de la División de Recursos Humanos para los mismos funcionarios de la División como un..., como una capacitación *in situ* ¿no?” (Entrevista N°6, Línea intermedia I)

“...la capacitación se debe dar para algo que el funcionario realmente haga, o sea que tiene que tener la finalidad de apoyar al funcionario en lo que está haciendo, que le sirva como

instrumento para desempeñarse mejor, de ésta manera la capacitación va a servirle al funcionario y le va a servir a la Institución, eso es lo que básicamente debe buscar un programa de capacitación siempre.” (Entrevista N°4, Línea intermedia I)

“...no siempre es adecuada ta, este..., no siempre es lo que se precisa realmente ta, capaz que voy y me proponen la capacitación para informática, que debe ser re importante, pero capaz que a mí me urge muchísimo que... no sé, que de repente me capaciten para ver como abro esta puerta ¿entendés?” (Entrevista N°5, Línea intermedia I)

En relación a los integrantes de la Línea intermedia II, éstos manifiestan mucho interés por capacitarse, no sólo formación enfocada hacia el desempeño de las tareas, sino también cursos más genéricos. Coinciden con los Directores de Departamento que sería interesante implementar la modalidad de cursos *in situ*. La problemática generada a partir de la implementación del SIAP, emerge como preocupación también en este colectivo y estiman que con adecuados cursos de capacitación es posible *aggiornar* al personal para afrontar los retos que supone este nuevo sistema de gestión.

Un aspecto relevante en torno a la capacitación, es el reconocimiento, por parte de los Jefes, de la falta de formación con que cuentan frente al conjunto de trabajadores a su cargo que ingresan con una importante formación. Si bien este desfasaje no genera necesariamente un escenario de conflictividad entre cargos de conducción y el personal operativo, es un factor que frecuentemente se menciona en la producción discursiva de Directores y Jefes como un obstáculo que deslegitimaría el liderazgo de los funcionarios con tareas de conducción.

“Los jefes, lo que tendríamos que tener es cursos y prepararnos para preparar a la gente. Yo no hecho la culpa a la gente de abajo, la gente que ingresa yo creo que está capacitada, pero nosotros somos los que los perdemos por no saber eh... dirigirlos. Es una generación muy especial la nuestra también, estamos muy atrasados en las cosas, en computación, entonces los gurises que vienen nos pasan por arriba, no nos preparan, nos dan máquinas atrasadas que lo poco que podemos tener buena intención pero no no, no nos preparan, nos dan máquinas y nos dicen trabajen y ahí metemos. La que es media reacia a eso no, no le entra, hay cantidad, yo tengo mi Directora que no maneja una computadora, para que veas como puede mandar una



persona hacer una tarea y no sabe como se prende. Esas cosas pasan en este momento.”
(Entrevista N°7, línea intermedia II).

Los integrantes del núcleo operativo son funcionarios jóvenes y con buena formación, la práctica totalidad cuenta con estudios universitarios. Sin embargo reconocen la necesidad de contar con capacitación específica para la tarea, entienden necesario profundizar en aspectos puntuales de sus actividades y no dejar librado el desempeño a la buena voluntad de los trabajadores o a la transmisión de conocimientos desde los funcionarios más antiguos a los más nuevos únicamente, en este sentido discrepan con los funcionarios de línea intermedia en torno a la capacitación en situación de trabajo, desconfían de la capacidad de sus superiores para generar contextos de aprendizaje. La ausencia de lo que Rojas denomina “interlocutor significativo” explicaría estas resistencias:

“alguien que parece vivir en un universo diferente y que por ello es la figura de ruptura con la realidad, que por su manera de ser interpela y hace eco a la búsqueda y que parece tener las claves de aquello que el sujeto no comprende” (1999: 90)

También afirman que los cursos que se han programado hasta el momento por parte de la Unidad de Capacitación, resultan demasiado generales y poco específicos en relación a las tareas concretas que les toca desempeñar; mencionan específicamente la necesidad de capacitación en relación al Expe + y al SIAP.

“lo que aprendes acá lo aprendes porque te lo enseñó otro compañero o te lo enseña un jefe, digo, si eso se le puede llamar capacitación, para mí es un poco de entrenamiento más que capacitación y este... después hemos tenido cursos que dan acá en el Hospital viste, pero son cursos de Administración, ¡muy teóricos!, pueden ser aplicables sí, están buenos los cursos, la discusión, me parece bárbaro, me parece bárbaro porque todo lo que sea conocimiento nunca esta de más (...) pero con respecto al trabajo no, no hay ningún curso que te den.” (Entrevista N°17, operativos)

Para los asuntos vinculados a la capacitación, el área de Recursos Humanos cuenta con lo que denominamos un Staff de apoyo conformado por el Departamento de “Organización y Métodos” y dependiente de éste la Unidad de Capacitación. La estrategia desplegada por el equipo técnico de la Unidad, impulsada por la Dirección del Hospital, apunta a un modelo

de capacitación por competencias, en términos conceptuales este es el planteo que realizan los responsables del área. También en el sector “Bases y Descripción de Cargos” se está trabajando a partir de un modelo de gestión por competencias, tanto para la elaboración de las bases para los concursos de ingreso, como en la reingeniería de las rutinas de trabajo y la descripción de tareas. El discurso de las competencias aparece instalado fuertemente entre los funcionarios de esta área de trabajo, no así en el resto del personal de la División.

“Para los concursos que realiza el Hospital de Clínicas, este..., es un área que trabaja, esta trabajando actualmente con la incorporación de la descripción de cargos por competencias de acuerdo a un curso que hizo el personal de Organización y Métodos con una profesora de la OIT.” (Entrevista N°4, Línea intermedia I)

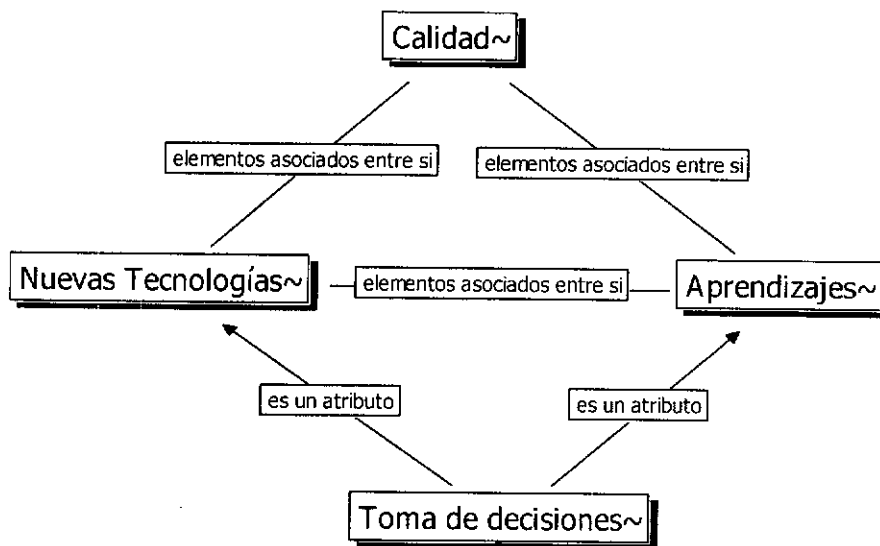
A partir del análisis del conjunto de las narraciones es posible determinar que los procesos de aprendizaje desplegados en el área de Recursos Humanos no formalizaron la experiencia acumulada en el proceso de trabajo por los sujetos involucrados, ni la existencia de un “saber colectivo” anterior a la génesis tecnológica de la organización. La necesaria articulación entre el “saber obrero” y el “saber científico” (Rojas, 1999, 76) no está siendo formalmente integrada. La circulación de capacidades y saberes, si bien de algún modo siempre está presente en la organización, no parece estar siendo movilizada en el proceso de innovación iniciado. La estructura de acceso de los sujetos al aprendizaje no forma parte de una actividad en proceso de trabajo, se propone como un evento programado para el caso concreto y acotado en el tiempo, esta parece ser la estrategia de los planes de capacitación “a la carta” orientados hacia la inducción de los funcionarios en el nuevo sistema de gestión.

3.3.4 Los procesos decisorios

Hasta aquí hemos analizando la producción discursiva entorno a los objetivos organizacionales, la innovación, las nuevas tecnologías y el aprendizaje tecnológico, categorías que se relacionan entre sí y que adoptan conceptualizaciones divergentes de acuerdo al universo simbólico considerado y a la producción de discurso emergente en cada uno de ellos. Ahora bien, los cuatro grupos analizados incorporan en su producción discursiva una categoría adicional que intermitentemente aparece mencionada, se trata de

los mecanismos de toma de decisiones de los distintos actores del área de Recursos Humanos, especialmente en el proceso de innovación organizacional iniciado.

Si bien a mayor responsabilidad jerárquica el poder decisorio aumenta, en especial en lo relacionado al alcance de las determinaciones adoptadas, el conjunto de los trabajadores de un modo u otro interviene en este proceso decisorio. Toda organización está necesariamente atravesada por relaciones de poder que buscan controlar el comportamiento de individuos y grupos, para el caso seguiremos la definición de poder empleada por Crozier y que toma de Robert Dahl: “el poder de una persona A sobre otra B, es la capacidad de A de obtener en su relación con B, los términos de intercambio que le sean favorables” (1974: 12). El poder es una relación de reciprocidad y de negociación entre dos o más actores interdependientes mediante actividades dirigidas a influenciar, negociar, o formar coaliciones con otros para conseguir determinados objetivos. Veamos de qué modo desarrollan este tópico los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones.



Cuadro 13: Redes semánticas: Decisiones – Ápice estratégico

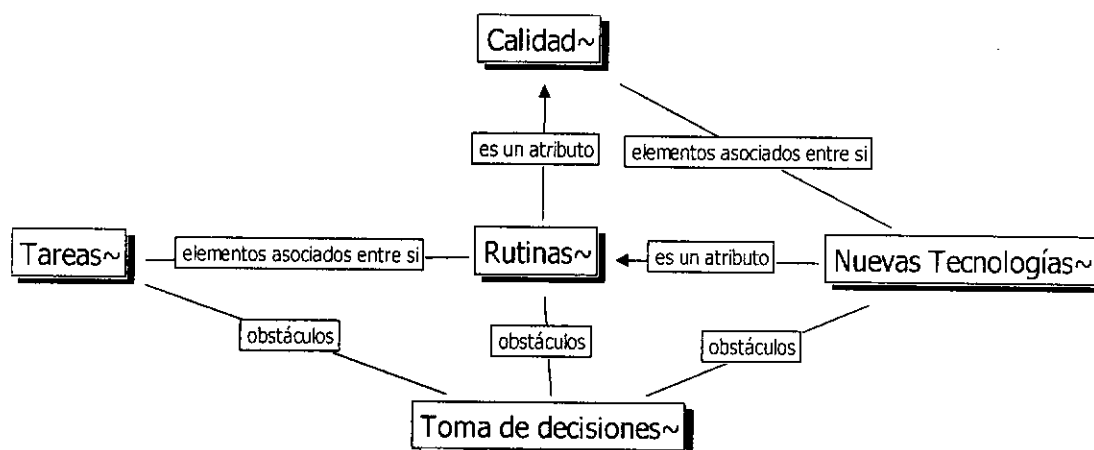
Desde la cúspide estratégica se sostiene la tesis de que no puede administrarse un subsistema de Recursos Humanos de un hospital general en “régimen asambleario”, aunque sí admiten que debe existir cierto grado de participación por parte de los funcionarios. Formalmente todas las decisiones que adopta el Hospital de Clínicas provienen de su Comisión Directiva, salvo algunas específicas que son competencia del

Consejo Directivo Central de la Universidad. En la práctica, según manifiestan los entrevistados, los Directores de División son consultados regularmente y las decisiones se toman en acuerdo con estos. En la División Recursos Humanos ocurre algo similar, la toma de decisiones está concentrada en el sector gerencial: Director Asistente Administrativo y Directora de División, aunque periódicamente se realizan reuniones de coordinación con los Directores de Departamento y los Jefes de Sección en donde éstos manifiestan sus puntos de vista que son puestos a consideración del colectivo, aunque destacan que existen ciertas decisiones que ya están “pautadas” y no es posible ponerlas en cuestión; el caso de la incorporación del SIAP como nuevo sistema de gestión sería una de ellas. También reconocen que las reuniones de coordinación con los niveles de conducción no han dado resultado, todos los actores coinciden en que suelen ser poco operativas y demasiado “catárticas”, y particularmente el staff gerencial considera que en términos de “desburocratización” de la gestión no resulta conveniente contar con procedimientos decisorios muy complejos, por el contrario se necesitaría una conducción gerencial con buena capacidad de toma de decisiones y adoptar una suerte de “centralismo democrático” como oposición al “burocratismo”, solo así sería posible administrar los recursos humanos de una organización tan compleja como el Hospital de Clínicas, tal como se desprende de la producción discursiva del ápice estratégico.

“...creo en un..., en un paradigma que este mm..., que si bien viene del terreno político es aplicable en el terreno de las organizaciones y bueno con esto también tomo una definición filosófica, que es el tema del centralismo democrático. Yo pienso que las discusiones la tienen que dar los jefes con sus subordinados no cabe duda, pero eso se debe consolidar para que las reuniones de coordinación sean con los directores de las áreas y sus jefes y el gerente o el director general del área, tratando de tener las opiniones de todos, pero yo creo que no se puede gestionar en asamblea. No se puede gestionar en asamblea, no se puede tomar decisiones en asamblea y yo pienso que cuando se coordina a nivel de jefaturas y directores con el director general, es una instancia de definir líneas de trabajo, pero también de toma de decisiones y como te decía yo, para mí la toma de decisiones (tono risueño) no la puedo someter a una asamblea, es como que si en un momento, este..., hay un paciente con un cuadro agudo de abdomen... y que tiene un apendicitis, entonces se reúnen todos los médicos en asamblea para ver si lo operan o no lo operan o si el diagnóstico es el correcto o el incorrecto.” (Entrevista N°2, ápice estratégico)

En un supuesto sistema burocrático absolutamente racional, los comportamientos serían rigurosamente predecibles y la arbitrariedad eliminada, por tanto las relaciones de poder no tendrían sentido, en términos de Taylor (1953), pero en condiciones de “racionalidad limitada”, tal como lo plantea H. A. Simon, las relaciones de poder son centrales en la estructura de relaciones sociales y no es viable el *one best way* taylorista, ni la predicción de comportamientos, se hace necesaria la negociación y la búsqueda de alianzas (Crozier, 1974). Sin embargo, los enunciados de los integrantes del ápice estratégico, en términos de relaciones de poder, mantienen una posición muy próxima al *one best way* taylorista, a través del declarado “centralismo democrático”.

Los funcionarios de línea intermedia, en tanto, aportan elementos interesantes para observar el proceso de toma de decisiones. Para este grupo existirían dos niveles: decisiones políticas que competen a la Dirección del Hospital y que se deben acatar y ejecutar sin mayores cuestionamientos, y decisiones instrumentales que forman parte de sus responsabilidades cotidianas en su calidad de Directores. En relación a las primeras, si bien entienden que es legítimo que la Dirección del Hospital establezca sus líneas estratégicas y adopte los criterios que considere más conveniente, opinan que hay una falta de directivas claras, manifiestan que las indicaciones que reciben suelen ser confusas y contradictorias, situación que genera cierta incertidumbre al momento de instrumentarlas.



Cuadro 14: Redes semánticas: Decisiones – Línea Intermedia I

Respecto a las instancias de coordinación, entienden que los ámbitos que la Dirección del Hospital ha propiciado en esta línea, no constituyen espacios de decisión colectiva, son meras instancias de consulta y deliberación. Pero tampoco hay un reclamo explícito de mayor participación en la toma de decisiones, parecería que el conjunto de funcionarios comparte la forma en que está estructurada la línea jerárquica. Ahora bien, reclaman con insistencia mayor claridad en las decisiones, consideran que las directrices suelen ser ambiguas y esto termina deteriorando la operativa del sector.

En relación a las decisiones de corte instrumental, aquellas que se procesan cotidianamente con el personal que tienen a cargo, su mayor preocupación se coloca en las dificultades que entraña la conducción de los grupos humanos, entienden que no resulta nada fácil tomar decisiones que permitan trabajar armónicamente al conjunto de trabajadores de un mismo Departamento.

“Falta de directivas claras por ejemplo, digo ta, que a su vez tú tenés que dirigir un grupo y si tú no lo tenés claro porque no lo recibís claro, además digo no es fácil tampoco transmitir porque ya le estas transmitiendo turbio ¿entendés? Entonces esos cambios permanentes, digo eh, no dar cumplimiento estricto de repente a determinadas cosas, que todo es modificable, pero modificable algunas cosas bien y otras no tan bien. Todas esas cosas a mí me desmotivan mucho.” (Entrevista N°4, Línea intermedia I)

“Hay instancias de coordinación, creo que lo que no hay es seriedad en esa coordinación, en mantener plazos, en hacer todo un seguimiento como deberíamos ta, es lo que a mí me pasa.” (Entrevista N°6, Línea intermedia I)

La demanda de mayor franqueza en las decisiones es un elemento clave al momento de analizar los comportamientos organizacionales en torno a las relaciones de poder, uno de los elementos de este poder es la cantidad y la claridad de la información. Generalmente la información está distribuida proporcionalmente al nivel de la jerarquía de autoridad organizativa que se dispone, es decir en los niveles altos hay disponible más información que en los bajos, y suele ocurrir que los niveles altos de la jerarquía oculten o manipulen la información para aventajar a los subordinados. Cuanta mayor sea la incertidumbre, mayores posibilidades existirán que se establezcan relaciones de poder. Partiendo de este supuesto no resulta demasiado novedosa la producción discursiva de los universos

simbólicos considerados hasta aquí: el ápice estratégico intenta centralizar y controlar la información para mantener la relación de fuerzas de su lado, en tanto la Línea intermedia I intenta por la vía del aumento del flujo de información, mejorar su posicionamiento en términos de relaciones de poder.

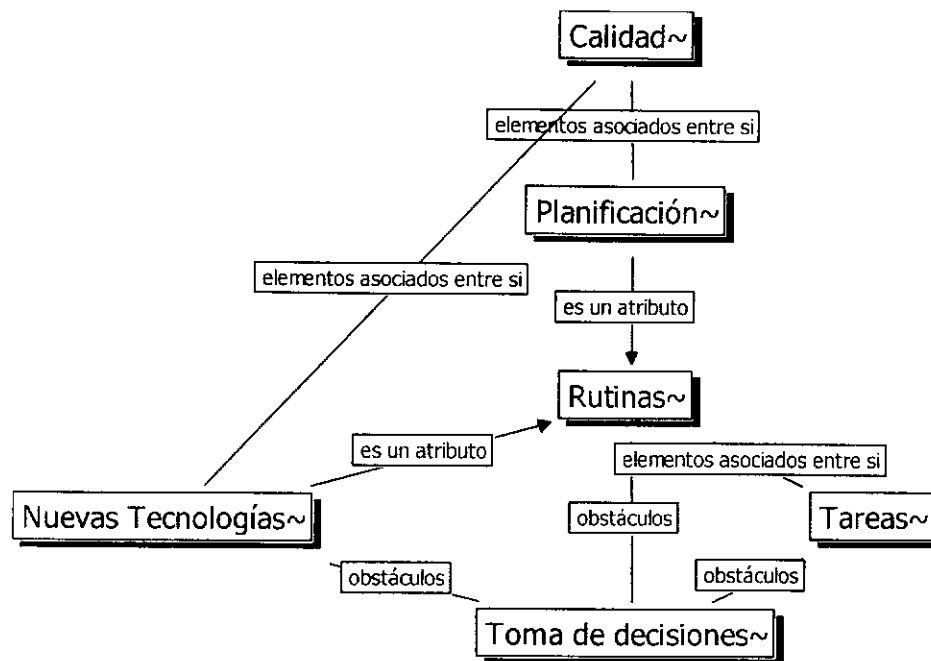
La línea intermedia II, integrada por los Jefes de Sección, realiza un planteamiento aun más contundente que sus superiores de Línea intermedia I. Manifiestan nuevamente las dificultades en la toma de decisiones, particularmente relacionadas con la falta de claridad de las mismas, pero reclaman mayor participación en las decisiones, legitiman esta propuesta en función del exhaustivo conocimiento de su trabajo, más aun, entienden que al ser los funcionarios de Línea intermedia y del Núcleo operativo quienes cuentan con las competencias específicas para llevar adelante las tareas, en la medida que no se los involucre, buena parte de las decisiones adoptadas estarían condenadas al fracaso. También coinciden en que las reuniones de coordinación no han dado resultados satisfactorios.

La centralización de las decisiones tal como lo plantean los integrantes del Ápice estratégico, estaría dirigida a asegurar el control de la organización, pero genera problemas con el entorno (Selznick, 1957). Optando por la alternativa contraria: delegación de autoridad, se correría el riesgo de profundizar la bifurcación de intereses, dado que como hemos observado, los distintos universos simbólicos, no responden a objetivos comunes, por tanto, una delegación de funciones podría intensificar la derivación de intereses entre los objetivos de la unidad central, los departamentos y los distintos niveles de conducción. Los dos mecanismos que propone Selznick para superar este dilema, no se distinguen en la actual configuración organizacional del Hospital; la unidad central no se propone ninguna estrategia para incorporar elementos del ambiente externo a la estructura decisional, como tampoco se observa ningún despliegue de "ideología" organizacional (conjunto de creencias e ideas compartidas) como mecanismo de justificación para asegurar un mínimo de lealtad institucional hacia los principales objetivos.

"...porque que pasa, Dirección se le antoja una cosa y ya quiero esto (énfasis en ya quiero) y de repente te saca de una cosa que también te dijo que era prioritaria y te genera todo un

montón de inconvenientes, de malestares, de broncas al santo cuete, este, eso es importante ¿no?.” (Entrevista N°10, Línea intermedia II)

“...se toman decisiones que no están claras y sobre todo contradictorias, vienen muchas contradictorias y decís eh ¿qué es esto?, dejámelo por escrito.” (Entrevista N°11, Línea intermedia II)



Cuadro 15: Redes semánticas: Decisiones –Línea Intermedia II

En este universo simbólico se observa con claridad cómo el grupo que lo integra emplea una de las fuentes de poder que le permiten posicionarse mejor frente a los superiores jerárquicos: la posesión de una competencia de difícil reemplazo en contextos altamente burocratizados, su especialización funcional, pero con escasa incorporación tecnológica. Las competencias de estos funcionarios les permiten adquirir mayor poder en la medida que están ligadas a una situación estable y reconocida en la organización. Tanto el control horario, como la selección de personal o el registro y control de los cargos, etc., en la medida que se son tareas que se ejecutan de modo cuasi artesanal, como mencionábamos más arriba, son tareas que implican experticia y trayectoria en las rutinas de trabajo y son ellos los encargados de la supervisión directa de la ejecución de las mismas. Es posible

entonces que este grupo esté en mejores condiciones para afrontar los términos de intercambio que implican las relaciones de poder.

Por último, entre los funcionarios del núcleo de operaciones existe cierta controversia entorno a cómo se procesan las relaciones de poder. Un grupo manifiesta que las decisiones son potestad exclusiva de los directores y que los ámbitos de consulta con los niveles operativos son escasos y las opiniones volcadas en esos pocos espacios que se habilitan no son tenidas en cuenta, otros funcionarios en cambio, sostienen que sus opiniones son escuchadas por sus superiores y en ocasiones tenidas en cuenta.

En cuanto al estilo de conducción de sus superiores, tienden a coincidir que suele ser bastante tradicional, muy apegado a los usos y costumbres y algo autoritario. No observan ningún rasgo innovador en los procesos decisorios. Parecería que los intentos por incluir modelos de gestión horizontales y flexibles, no se estaría reflejando en los mecanismos de toma de decisiones.

“...en el área médica obviamente como en el ejército y en esas organizaciones muy cerradas las cosas tienen que ser, si fulano da la orden se tiene que cumplir si no la cumple capaz se muere alguien o le pasa algo, entonces ese modelo (sube tono de voz), ese modelo es imposible evitar que se transfiera a veces a la parte, al manejo de las unidades de apoyo administrativas y de servicios y entonces me parece que en ese, en ese, en esa complejidad, la toma de decisiones está demasiado centralizada porque hay mucho temor también ¿no?, a fallar, a no cumplir, o a lo que sea y va como subiendo en embudo hacia arriba.” (Entrevista N°22, núcleo de operaciones)

“...yo lo veo un poco, este, complejo el sistema de toma de decisiones porque bueno por un lado también refleja como maneja todo el Hospital la toma de decisiones ¿no?, digo, no creo que sólo exclusivamente de la División, pero tú partí de la base que la Dirección tiene despacho con los Directores solamente de División, son los que suben a la Dirección y llevan digamos los problemas de la División ta, entonces de allí hacia abajo en la División, la Directora nuestra ha optado por esa manera digamos que democrática (sube tono de voz) de reunirse con todos los que tienen un nivel de conducción para ver las necesidades y llevar las propuestas etc.” (Entrevista N°23, núcleo de operaciones)

“...aceptan nuestras sugerencias y eso, pero toma de decisiones final la tienen ellas. Digo no, no es que sea un verticalazo pero..., según los temas, si es cuestiones de trabajo, a veces, en cuestiones personales ta, pero en cuestiones de trabajo te escuchan, se plantea y bueno la última palabra es de ellas porque ellas son las jefas las que firman pero generalmente nos consultan.” (Entrevista N°24, núcleo de operaciones)

“Creo que todo puede mejorar, de pronto creo que lo que sí que falta, pero que no es solamente acá, sino que yo lo veo en todos lados ¿no?, que las tomas de decisiones se van tomando por esa cosa de la costumbre ¿no?, se actuó, se trabajó siempre de esa manera.” (Entrevista N°18, núcleo de operaciones)

El núcleo de operaciones cuenta con una prerrogativa importante en términos de relaciones de poder, en la medida que sus miembros son quienes mantienen mayores flujos de contacto con los usuarios del Departamento, son los que reciben mayor cantidad de información proveniente del entrono y son quienes la comunican al interior de la organización. Esto les permite controlar en cierto modo las incertidumbres que afectan a la organización desde el entorno, desde el resto del Hospital. Sin duda no todo el núcleo de operaciones está en las mismas condiciones de mantener contactos fluidos con el entorno y hacer del control de la información una fuente de poder, pero buena parte sí, especialmente los operarios de la Sección “Mesa de Entrada, Recepción e Informes”, la Sección “Selección y Desarrollo” y la Sección “Registro y Control”, las dos primeras por el fluido contacto con los llamados “clientes internos” del Hospital y la tercera por la administración de los aspectos relacionados al presupuesto: asignación de partidas, creación de cargos, control de las vacantes, etc.

3.3.5 Competencias laborales, polivalencia y especialización

El proceso de innovación iniciado en el área de Recursos Humanos a partir de la introducción del SIAP, cómo decíamos, introduce no sólo cambios meramente informáticos, sino que modifica sustancialmente los procesos de gestión. Una de las innovaciones más notorias la encontramos en lo que se ha dado en llamar la horizontalización y la flexibilización de los procesos y las operaciones (Supervielle – Quiñones 1999). En la medida que el nuevo sistema permite el acceso del conjunto de los

funcionarios a todas las posibles operaciones, integra procesos y simplifica rutinas, la especialización por tareas paulatinamente va perdiendo significado. Por el contrario se hace necesario que los funcionarios reconozcan los procesos en términos globales y que actúen con la suficiente flexibilidad para acompañar el marco lógico que impone el nuevo sistema de gestión. Es así que junto con la toma de decisiones, otro de los tópicos más abordados es la tensión que se origina en el sector, entre tres vectores que colapsan en medio del proceso de innovación: las competencias, la especialización y la polivalencia. Esta situación suele ser característica en la introducción de la informática aplicada al proceso de trabajo (Zarifian 1999c). Si el nuevo sistema de gestión de personal no produce una redefinición radical de las capacidades requeridas para el desempeño de las funciones habituales de la División, es posible que las actividades del núcleo operativo se concentren cada vez más en la optimización de los procesos de trabajo y que la preocupación por el dominio de una herramienta específica como lo es el SIAP, pase a un segundo plano. Probablemente, debido a la altura en que se encuentra el proceso de innovación, aun no sea posible observar esta situación y desde la producción discursiva emerja una preocupación sobredimensionada por el control de las nuevas herramientas de gestión.

La paulatina especialización y fragmentación de las tareas han sido una constante en el área de gestión de personal del Hospital, no en vano cuando observamos el organigrama nos encontramos con una extensa subdivisión de áreas y unidades operativas: cuatro Departamentos y nueve Secciones, más funcionarios operativos asignados a tareas específicas, hacen de la División un complejo entramado de rigurosos exclusivismos. Sin embargo, muchas de las tareas prescriptas en este ordenamiento, caen, se modifican o se integran con otras al introducir el nuevo sistema de gestión, en especial las tareas más rutinarias, permitiendo ampliar el horizonte de los operarios al permitirles intervenir en procesos más amplios e integrados. Esta situación se ve reflejada en el discurso de los trabajadores, colando una tensión aun no resuelta entre la conveniencia de adoptar una modalidad de trabajo más polivalente, es decir, donde no interese tanto el conocimiento exhaustivo de una determinada tarea, sino por el contrario se potencie la capacidad de realizar diferentes operaciones en el marco de un proceso más general e integrado, que admita trabajar con mayor horizontalidad y que no requiere de una excesiva especialización. Veamos entonces cómo procesan esta tensión el conjunto de los trabajadores del sector, observados de acuerdo a los universos simbólicos propuestos.

Los integrantes del Ápice estratégico se manifiestan decididos partidarios de la polivalencia, entienden que esto permitiría “desburocratizar” la gestión, mejorar la calidad del trabajo, alcanzar los objetivos propuestos y a la vez sería conveniente para los funcionarios. Reconocen que este cambio de paradigma no resulta fácil llevarlo a la práctica y sería necesario contar con un staff de apoyo, integrado por expertos en la materia para acompañar los cambios iniciados. En buena medida la reciente instalación del Departamento de “Organización y Métodos” es un intento por trabajar en esta dirección, aunque reconocen que es necesario darle un mayor impulso a esta propuesta.

El origen de las dificultades para lograr procesos de trabajo con mayor flexibilidad y horizontalidad son identificadas a través de tres factores: la histórica tendencia del Hospital de Clínicas de contar con descripciones de cargos muy densas y precisas, en donde se establece con lujo de detalles todas las competencias requeridas para cada uno de los cargos, esto genera una estructura de cargos muy rígida donde cada funcionario responde a su perfil y queda excluido de cualquier otra tarea no prescripta; el segundo elemento de resistencia estaría dado por la propia actitud de los funcionarios, que manifiestan temores frente a esta nueva situación. Según el discurso del Ápice estratégico, preferirían las seguridades de un puesto de trabajo con descripción de tareas precisa, a un ordenamiento más general y laxo pero que podría poner en riesgo sus actuales certezas; por último manifiestan que este proceso no se ha podido consolidar debido también a las posiciones que ha venido adoptando la Dirección General de Personal de la Universidad, llevando adelante concursos de ascenso con perfiles muy estructurados para los postulantes, consideran que no es posible estimular al núcleo operativo para que adopte pautas de trabajo polivalentes, cuando luego para los concursos de ascenso en la Universidad se estaría privilegiando la especialización.

“...la especialización en si determina la pérdida de la visión global de lo que puede ser el sistema de recursos, en este caso recursos humanos o de cualquier otro tipo de sistema que debe funcionar como tal integrado. Entonces acá se da una dialéctica muy eh... del par antagónico, que por un lado la segmentación precisa y por el otro lado la necesidad de coordinación sistemática y eso, este, choca. Entonces yo pienso que la hiperespecialización no es buena, no es buena. Si, uno puede tener asesores en áreas (énfasis en asesores), pero los asesores también son, este, profesionales que tienen su formación en esto, pero no de repente a

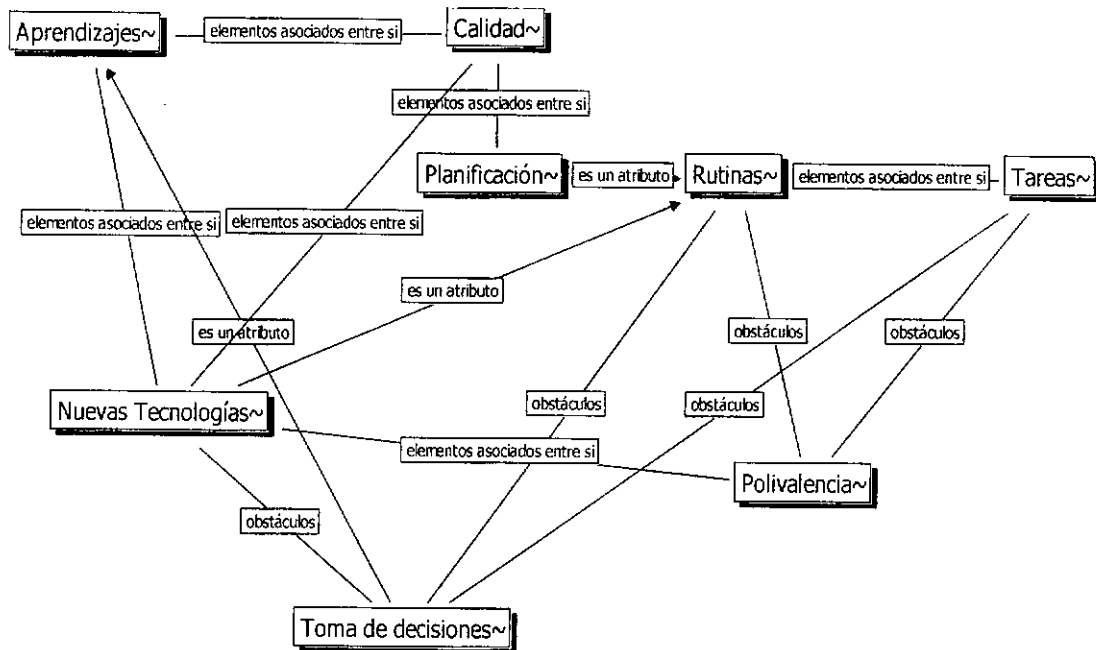
los funcionarios meterlos únicamente a que estén en tal área y que después no entiendan cuando tiene que explicar algo de otro sector, digo, puesto que después uno va a necesitar alguien que este arriba, y si no tiene una visión muy muy importante, eh... muy grande, digamos amplia de la situación (énfasis en amplia), este eh... se segmentó de tal manera que siempre estuvo en un único departamento, cuando llegue, si es que por el mecanismo de concurso llega a desarrollar el ápice en su carrera, va a tener un sesgo." (Entrevista N°2, ápice estratégico)

"En Oficinas Centrales, en la Dirección General se esta tratando los perfiles, mismo para los llamados ahora de Director de Departamento hubo perfiles, yo no estoy de acuerdo con los perfiles. Para mí el funcionario tiene que saber, un nivel de conducción, un jefe de sección, trabajar acá como trabajar en recursos materiales. No, con los perfiles vos ganaste para recursos humanos y de ahí no te movés (el tono de voz es alto), yo no estoy de acuerdo para mí debe conocer y más dentro de la División más. Es difícil, porque la gente aprendió eso y sigue en eso y si lo querés mover y... ah no ¿por qué? Pero yo creo que deberían ser así, es más, nosotros en algunas reuniones planteamos dentro de la División que los funcionarios rotaran, pero hubo una resistencia tremenda." (Entrevista N°3, ápice estratégico)

"...necesitamos en el medio alguien que realmente sea un especialista en la gestión del recurso humano (énfasis en gestión), pasando por la oficina de Personal pero abarcando la capacitación, el tema de la descripción de las tareas, el tema de la flexibilidad del funcionario." (Entrevista N°2, ápice estratégico)

Para ampliar la superficie de competencias del trabajador en términos de Zarifian (1999c) y permitir que éste pueda desplazarse hacia otros procesos o hacia otras tareas es necesario que el operario pueda darle sentido y alcance a su papel en la organización. La actual estructura organizacional del Hospital de Clínicas y de la Universidad de la República, extremadamente verticalizada, impediría ampliar la superficie de competencias, es por ello que los discursos de los integrantes de la cúspide estratégica, encierran cierta contradicción intrínseca, por una parte plantean la necesidad de ampliar el alcance y el sentido de las actividades a desempeñar por los funcionarios, por otra manifiestan la necesidad de controlar de modo centralizado y vertical la toma de decisiones y la planificación estratégica. Para conciliar ambas pretensiones, es necesario instalar entre el equipo funcional el clima laboral y las condiciones que permitan desarrollar, lo que Zarifian denomina "competencia social", que involucra tres capacidades fundamentales en el

colectivo de trabajadores: autonomía, toma de responsabilidad y capacidad de comunicación intersubjetiva (1999c).



Cuadro 16: Red semántica: Polivalencia

La construcción discursiva del grupo de funcionarios de línea intermedia, es algo diferente al de sus superiores, coinciden en que no es posible llevar adelante un proceso de innovación organizacional con descripciones de cargo tan rígidas, pero a la vez no se manifiestan abiertamente partidarios de un modelo de trabajo polivalente, parecería que se decantan por una suerte de especialización flexible (Piore – Sabel, 1984), es decir, mantener ciertos criterios generales a la hora de determinar el conjunto de tareas de cada cargo, pero dejando el suficiente espacio para la movilidad ocupacional dentro del área de influencia del funcionario.

Si bien en términos formales la estructuración de los cargos es muy rígida, manifiestan que en la práctica existe cierto grado de flexibilidad, especialmente entre aquellos funcionarios que presentan ciertas competencias actitudinales y que demuestran mayor predisposición a prácticas laborales más dúctiles. Pero reconocen que el grueso del núcleo operativo presenta fuertes resistencias a esta alternativa.

Los bloqueos estarían entonces para los integrantes de este universo simbólico en dos niveles: la rigidez de la normativa universitaria vigente que establece descripciones de cargo muy densas y las resistencias de los funcionarios del núcleo operacional.

“...para mí es muy importante que todos dominen un poco todo ta, pero sí de que tengan tareas definidas, no sé si tu lo entendés lo que te quiero decir. Digo, tú vas a escribir a máquina en esa máquina porque en realidad tu objetivo es lograr tal cosa ¿no? digo ta, que eso lo tengas bien claro, lo que no quiere decir que desconozcas la máquina de al lado o que no puedas aportar a la máquina de al lado. Para mí lo ideal es un trabajo de equipo pero sí con tareas definidas.” (Entrevista N°6, línea intermedia I)

“...yo y otra compañera planteábamos que nos parecía que era bueno que se rotaran las tareas viste que, que todos conocieran por lo menos lo mínimo de lo que hace el compañero de otro sector de la División ta, pero hubo mucha resistencia, mucha gente no le interesa, quiere lo de él viste entonces ta como que no hubo. Pero a mí me parece que todos tenemos que conocer, por lo menos viste tener idea de lo que se hace en el resto de la División y en el Departamento.” (Entrevista N°, línea intermedia I)

“...la descripción de un cargo no puede ser tan, tan, este, explícita digamos, y debe dejar ciertas cosas, ciertos márgenes, para lo que es después el desempeño de las competencias.” (Entrevista N°4, línea intermedia I)

Adaptar los procesos de trabajo a los persistentes cambios en la demanda, sin pretender controlarlos, es otra de las alternativas al modelo de la administración científica del trabajo, operando con propuestas personalizadas hacia los clientes (Piore – Sabel, 1984). Esta alternativa se refleja en la producción discursiva de los funcionarios de Línea intermedia, en buena medida porque son éstos los que logran observar el proceso de trabajo más de cerca pero a la vez con la suficiente distancia como para percibir las complejidades que encierran las nuevas lógicas organizacionales. En tanto el Ápice estratégico navega entre la capacidad de resguardar los mecanismos de control y la necesidad de ampliar la capacidad operativa del personal.

El segmento de Línea intermedia II comparte en términos generales y en relación a este tópico, el perfil discursivo de los Directores (Línea intermedia I), coinciden en que se

debería caminar hacia una suerte de especialización flexible. También vuelven sobre el problema de la normativa, que propicia una descripción de cargos demasiado rígida y agregan un elemento interesante, no sólo una descripción de cargos densa conspiraría contra un desempeño polivalente y flexible, sino que también y fundamentalmente la estructura fuertemente departamentalizada de la división, aspecto hasta el momento poco abordado desde el ápice estratégico.

Retoman también el tópico acerca de la actitud de los funcionarios operativos, que suelen ofrecer resistencias a las propuestas de desempeño polivalente. Pero destacan que no es un problema de compañerismo ni de falta de compromiso, sino fundamentalmente producto de una "estructura mental" del funcionario derivada de usos y costumbres muy arraigados en la administración pública. Es decir, introducen el tema de la cultura organizacional y el sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización que la distingue de otras.

Finalmente interesa destacar dos aspectos que emergen en el discurso colectivo de los integrantes de la línea intermedia y que resultan particularmente interesantes: por un lado plantean hasta qué punto el conjunto de los trabajadores del área de Recursos Humanos y en especial los cargos de conducción están "entendiendo" las claves del nuevo modelo de gestión, se cuestionan si efectivamente todos están "hablando el mismo idioma", si cuando se plantean conceptos como el de competencias, polivalencia, especialización flexible, horizontalidad, etc., todos están refiriéndose al mismo asunto.

El otro punto que explicitan en su discurso es el problema de las calificaciones, se cuestionan hasta qué punto es necesario contar con personal calificado para las tareas y qué tipo de calificación es la que se necesita para adoptar un modelo de gestión por competencias. "¿La formación que se le exige a un funcionario al ingreso es la adecuada?", "¿los cursos de la Unidad de Capacitación nos preparan para los procesos de innovación iniciados?"

"...hay cosas que hasta el día de hoy nos preguntamos por qué las hacemos y por qué no las hacemos. yo creo que es porque es un sistema muy viejo, esto era, antes era un Departamento de Personal, la necesidad, política para mí, es muy personal esto eh, prefirió que fuera una

División ta y ahí fue, para mí, cuando se desdibujó todo porque había un sector Personal donde designaciones, registro y control era lo mismo ta, o sea, que pertenecían al mismo sector, pero bueno como te decía la necesidad política, la necesidad de decir bueno vos haces esto, vos lo otro aaahhhh, hasta que el día de hoy, te estoy hablando del año 85 ta, porque estamos haciendo esto y cómo, inclusive hasta físicamente estamos separados, que no deberíamos estarlo, porque cada funcionario hoy tiene tres fichas, digo es como de locos, no la ficha de la persona con los méritos, deméritos, sus cargos, cuando fueron prorrogados, interinos, titulares y a su vez Registro y Control tiene otra ficha que dice exactamente lo mismo.” (Entrevista N°11, Línea intermedia II)

“...es la cabeza. Cuesta mucho, cada uno en su chacra, hay gente que, digo yo hay compañeras de otros Departamentos con las que me siento más afín porque mas o menos tendemos a pensar de esa forma pero después hay otros lugares donde hay mucha resistencia. Yo te puedo decir que hace dos o tres años que insisto que por ejemplo nosotros cuando hay llamados a concursos importantes con mucha afluencia de gente vayamos aunque sea a mirar como inscribís a la gente, porque cuando les pasa esto, que les pasa hoy, yo puedo decir bueno dispongo de una compañera de ocho a doce que les va a dar una mano. Pero ¡ah no!, porque no sabés, porque no se puede. Los cambios no son fáciles.” (Entrevista N°10, Línea intermedia II)

“...me parece mejor que tengan un panorama de todo porque, de todo lo de la División, ¿sabés por qué porque? vos, este, hay cosas que hacés dentro de un Departamento que están ligadas con otro Departamento como el de Registro, Designaciones y si vos no tenés una noción de cómo son los mecanismos, por qué hacés estas cosas, sos como un muñeco que te dicen bueno pasame este papel de tal lado a tal lado y hacés eso pero no llegas a entender porque lo hacés, no lo razonás por qué tenés que hacer eso.” (Entrevista N°8, Línea intermedia II)

Al abordar el estudio de cualquier proceso de innovación, es necesario tener en cuenta que la dimensión cultural y la identidad (Crozier, 1974), forman parte del proceso y que estas dos categorías suelen ser factores de resistencia al cambio, o lo que Mintzberg (1979: 372) y Selznick (1957) identifican como “la ideología”, es decir, todo aquello que distingue a la organización del resto y le infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura. Los funcionarios no están dispuestos a renunciar fácilmente a las normas y valores introyectados a lo largo de su socialización laboral o a la ideología interna de la organización, ni tampoco están dispuestos a desvincularse del grupo humano que los reconoce como miembros. Esto quiere decir que el cambio organizacional no es solamente

un cambio técnico, ni un enriquecimiento de las estrategias de los actores, sino que afecta también la cultura organizacional existente y a su vez es afectado por ella.

La producción narrativa del núcleo operativo de la División refuerza esta interpretación, este segmento mantiene un discurso mucho más apegado al esquema de puestos de trabajo con descripción de tareas densas y tendientes a la especialización, aunque establecen sus matices también. Declaran que el hecho de especializarse en una tarea no impide que exista un "clima colaborativo", que en la práctica parece haberlo.

Las objeciones centrales para adoptar un modelo de gestión más flexible y horizontal, colocan en el centro del debate dos cuestiones que resultan particularmente interesantes y que hasta ahora no habían sido abordadas por los funcionarios con cargos de conducción: en un modelo de gestión por competencias "¿quién asume la responsabilidad frente a las tareas colectivas?", "¿todos?". Actualmente, con una estructuración rígida y compartimentada, las responsabilidades también quedaban estrictamente delimitadas, situación que le otorga seguridades al funcionario, cada uno sabe hasta donde llegan sus compromisos, sus exigencias. En cambio, cuando todos asumen "todo", la incertidumbre frente a las responsabilidades compartidas sería el factor que bloquearía el proceso. Salir de un modelo que otorga seguridades para transitar hacia otro que pone en cuestión determinadas certezas conquistadas, hace que las resistencias sean una constante.

El otro elemento es de carácter instrumental, dentro del área de gestión de Recursos Humanos existen una serie de tareas muy variadas, algunas de ellas particularmente complejas, otras muy rutinarias, tareas de mayor exposición al público, etc., es así que los funcionarios tienden a escoger, en la medida de sus posibilidades, aquellas que mejor se adaptan a sus características o las que les resultan más interesantes y luego se torna difícil que se desprendan de sus tareas cotidianas para desplazarse hacia otras posiciones, aun cuando un nuevo sistema de gestión haga que buena parte de las tareas se simplifiquen, otras se alivianen o se unifiquen procesos.

El apego a sus rutinas parecería ser uno de los mayores bloqueos a los procesos de innovación, junto con los miedos o incertidumbres que genera un nuevo modelo de

gestión, fundamentalmente en lo referente a las responsabilidades a asumir y a los nuevos estándares de producción a reconquistar.

"...a mi me gustaría que sea rotativo. Sí, me gustaría que sea rotativo pero bueno le tenemos un poco de miedo también a eso de lo rotativo ¿no? porque te desvinculas de tus compañeros con los que te llevas bien, o bueno manejas bárbaro esta cosa, esto que hacés y después vas a algo desconocido y que tenés que aprender de cero después de tantos años de trabajo acá en el Hospital, digo es difícil, pero yo que sé." (Entrevista N°16, núcleo de operaciones)

"...yo pienso que se tiene que saber de todo, porque yo por ejemplo tendría que saber docencia para cubrir a M. y sé lo mínimo imprescindible, no me llama la atención, y por el otro lado pienso que quizás una cosa es el saber bien solo esa tarea a la que tenga la responsabilidad. Pienso que una persona responsable tiene que haber para esa tarea ¿no?, ya sea para concursos, yo me siento muy responsable de lo que hago, no quiere decir que si otro lo hace yo no voy a decir si lo hizo para mal, pero pienso que tiene que haber uno que sea bien entendido." (Entrevista N°25, núcleo de operaciones)

"Si se hubiese implementado de antes y que vos no te aferraras tanto a tu chacrita, a tu lugarcito y a tus funcionarios y a lo que hacés, hubiera sido más lindo porque aprenderíamos de todo viste. Porque a veces te quedan dudas de hasta de tu propia División (hace énfasis en esta frase), de que hace el de al lado y como se hace, cosas que tendríamos que saber y que de repente no la sabemos, ¿entendés? Pero yo que sé, hay lugares que son difíciles de trabajar y Contralor de Asistencia es uno de ellos, la gente no quiere venir acá a trabajar porque se trabaja mucho viste, entonces ta, eso también influye." (Entrevista N°16, núcleo de operaciones)

3.3.6 Estímulos y obstáculos a la innovación

Tomando como categoría axial de nuestro análisis la innovación, a partir del recorrido conceptual anterior por las dimensiones más relevantes de la producción de discurso, podemos establecer las relaciones semánticas entre los tópicos aludidos y la construcción narrativa en torno a la innovación.

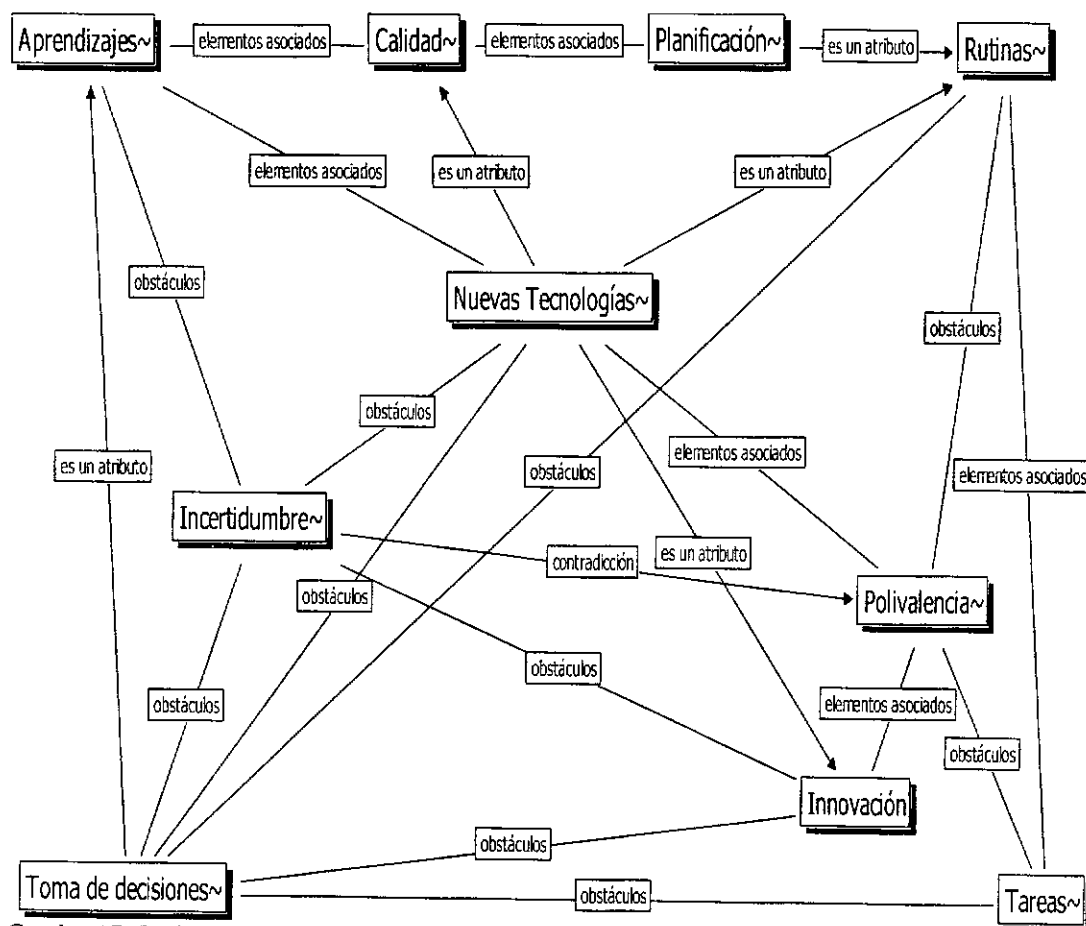
Las referencias discursivas a la innovación organizacional aparecen vinculadas, de diferente manera, a nueve de los códigos (categorías conceptuales) procedentes del corpus y que hemos

seleccionado como las más destacadas: tareas, rutinas, planificación, toma de decisiones, aprendizajes, polivalencia, calidad, nuevas tecnologías e incertidumbre. A partir de estos códigos generamos una familia de códigos denominada "innovación", que contempla todos los elementos que de una forma u otra hacen referencia a este tópico, ya sea en términos positivos, negativos o contradictorios.

Las dos categorías aludidas: incertidumbre y toma de decisiones, presentan una vinculación conflictiva con la noción de innovación, tal como se observa en el gráfico de la red semántica que aparece más abajo. Respecto a la toma de decisiones, tal como lo desarrollamos anteriormente, entre los funcionarios del núcleo de operaciones y de línea intermedia, se enfatiza en la falta de directivas claras y específicas acerca de los cambios a emprender. Los cuestionamientos están dirigidos, a veces en términos elípticos y otras veces en forma más directa, hacia el ápice estratégico, identificando fundamentalmente a la Dirección del Hospital y también a la Dirección General de Personal de la Universidad, como los responsables de las decisiones erráticas en lo relativo a la instrumentación de los cambios organizacionales emprendidos. Si bien la innovación organizacional como tal no es puesta en cuestión desde ninguno de los universos simbólicos, al menos de forma directa, sí se cuestiona el proceso de puesta en práctica de la misma. Es así que la incertidumbre instalada en el personal operativo y en la línea intermedia sería una consecuencia directa de la falta de certezas que evidencian las decisiones adoptadas, aunque no es el único elemento, también el propio proceso de innovación es generador de incertidumbre, dado que el cambio en el sistema de gestión significa pérdida del estándar de producción anterior, que como mencionábamos, es una señal de éxito para los trabajadores. Ahora esos estándares deben reconquistarse con el nuevo sistema de trabajo. El temor frente a posibles dificultades con el nuevo programa de gestión y con la posible reingeniería del área, más el esfuerzo adicional que implica la adaptación y ajuste a nuevas tareas y rutinas, hacen que innovación e incertidumbre aparezcan asociadas negativamente.

El resto de las categorías de la red semántica se vinculan con la innovación en términos menos conflictivos. Ocurre que tanto la capacitación, entendida como el aprendizaje organizacional para la innovación, como las nuevas tecnologías y el desempeño polivalente, actúan como elementos amplificadores del proceso de innovación. A su vez, aprendizajes y polivalencia, operan como sucedáneas de las nuevas tecnologías.

Finalmente, en referencia a la calidad, categoría recurrente, especialmente entre los integrantes de la cúspide estratégica y los mandos medios, como se observa, es el nodo de la red que se vincula con el resto de las categorías por vía de las nuevas tecnologías, siendo esta última una propiedad de la primera. Las construcciones discursivas del Ápice estratégico y las Líneas intermedias, colocan a las nuevas tecnologías, en tanto dispositivos de gestión, como condición *sine qua non* para alcanzar los estándares de calidad. De un modo u otro, todas las categorías anidan en las nuevas tecnologías y ésta se constituye en una propiedad de la innovación por una parte y de la calidad por otra. Por tanto, el reordenamiento de los discursos que realizamos a partir de esta red semántica, nos permite observar con mayor claridad que entre dispositivos de gestión, las nuevas tecnologías destacan en la producción discursiva, como mecanismo de inducción a la innovación y como atributo para conquistar estándares de calidad aceptables en los procesos de trabajo.



Cuadro 17: Red semántica: Innovación

Capítulo 4. Conclusiones generales

La propuesta de investigación pretendió describir y analizar las características de una organización burocrática compleja, sumida en un proceso de innovación organizacional. El recorrido por aspectos estructurales, funcionales y subjetivos, a través de la producción discursiva de los trabajadores, nos permitió percibir los obstáculos, las resistencias y los conflictos, así como también las fortalezas, los esfuerzos colectivos y el grado de compromiso de los actores con el cambio organizacional, frente a los procesos de innovación en curso. No podemos desconocer que este proceso particular que hemos abordado, forma parte de un proyecto más amplio que involucra al menos tres grandes programas de reforma a nivel nacional: la reforma de la Universidad de la República, particularmente en lo que refiere a la instrumentación de programas horizontales de gestión; la reforma de la salud y su apuesta a la generación de indicadores de calidad en la gestión y la reforma del Estado con sus premisas de transparencia, eficiencia, participación ciudadana y descentralización. Es así que el caso abordado se ubica en la intersección de estos tres grandes desafíos y es por ello que los hallazgos en este trabajo, pueden ser reveladores de situaciones similares que se están produciendo en la administración pública uruguaya.

4.1. Los objetivos organizacionales y la ausencia de consenso

La necesidad de contar con ciertos niveles de adhesión en lo relativo a los propósitos que determinada organización pretende llevar adelante, por parte del conjunto de sus integrantes, no resulta particularmente novedoso. Para el caso que nos ocupa, si bien no se detectan niveles de conflictividad importantes, tampoco se observa un nivel de consenso significativo en el conjunto de los trabajadores con el proceso de innovación iniciado por los integrantes del ápice estratégico, aunque esta afirmación requiere de ciertos matices.

Los integrantes de la cúspide estratégica, pretenden transitar hacia un modelo en donde la calidad sea el eje de la actividad, para ello apuestan fundamentalmente a la introducción de tecnología y a la capacitación. Sin embargo en los niveles intermedios de la organización:

Directores de Departamento y Jefes de Sección, este objetivo no se manifiesta con tanta claridad, sus preocupaciones están más próximas a las tareas cotidianas que hacia el giro que el Ápice estratégico pretende darle a la organización. La recurrente mención a las "rutinas" de trabajo como preocupación central y al posible impacto negativo que el Sistema Integrado de Administración de Personal podría estar generando sobre ellas, colocan a la Línea intermedia de conducción en franca oposición a la estrategia diseñada desde la cúspide. Si bien es cierto que recae en estos funcionarios una doble imposición, por un lado mantener los estándares de producción, en lo referente a los flujos de trabajo, procurando a la vez minimizar los errores, y por otro lado acoplar el nuevo sistema de gestión a los procesos de trabajo en marcha. Esta doble imposición estaría generando en este sector de la organización, desajustes con los macro-objetivos y el debilitamiento de los planes organizacionales.

Paradójicamente no ocurre lo mismo con los funcionarios operativos, este segmento no cuestiona los objetivos propuestos ni la implementación del nuevo sistema de gestión, se muestra en general proclive a trabajar sobre resultados y a apostar por la calidad, pero tampoco manifiestan una particular adhesión por los objetivos centrales y concentran sus preocupaciones en lo que Selznick denomina sub-objetivos particularistas. Cada sector de la organización adapta su política a las directrices oficiales para legitimar sus pretensiones, al tiempo que genera sub-objetivos particulares que se refuerzan mediante las rutinas diarias (Selznick, 1957). Ahora bien, este grupo de trabajadores también entiende necesario desplegar un proceso de formación que permita contar con las herramientas para hacer frente a este nuevo desafío. Ciertamente es que no recae sobre este grupo de trabajadores la responsabilidad mayor en el proceso de innovación organizacional, los funcionarios de Línea intermedia seguramente sean quienes asuman los mayores costes a este respecto y tal vez sea allí donde resida el origen de sus resistencias. Aunque tampoco es menor que la línea operativa de la organización se demuestre predispuesta a asumir algunos de los compromisos que implica este proceso de transformación como es la necesidad de capacitarse. Uno de los aspectos descritos en la literatura de las organizaciones en relación al impacto motivacional de los procesos de cambio (Argyris, 1993) (Morgan, 1990), debido a la pérdida de los estándares al modificar los procesos de trabajo, estaría afectando fundamentalmente a los mandos medios, más que en los niveles operativos.

4.2. *El desajuste entre las decisiones políticas y las decisiones técnicas*

Podemos distinguir dos tipos de decisiones en términos muy generales en relación a la gestión de los recursos humanos en el Hospital de Clínicas, las decisiones de carácter estratégico o político y las de carácter técnico. En el caso a estudio, queda claro que las decisiones estratégicas son estricta competencia de la Comisión Directiva del Hospital y del ápice estratégico de la organización; las decisiones de carácter técnico, en tanto, corresponden a los niveles intermedios: Directores y Jefes. Partiendo de este esquema con el que coinciden todos los actores implicados, observamos en este caso, un dilema crucial para el esquema de funcionamiento del área de Recursos Humanos: ¿dónde terminan las decisiones políticas y dónde comienzan las decisiones técnicas, y más aun, cómo operacionalizar una decisión política en representaciones técnicas? Se abre aquí una interesante ventana para el análisis y la reflexión. Sin bien la contrastación empírica estaría evidenciando una suerte de zona de incertidumbre entre el Ápice estratégico y el resto de la organización, esta situación no parece estar estrictamente asociada en los términos que lo plantean Crozier y Friedberg al afirmar que la manipulación de la incertidumbre es lo que estaría en juego en cualquier organización burocrática moderna (1990). Si bien no podemos desconocer que en las organizaciones burocráticas la estrategia de todo actor consiste en imponer reglas estrictas y rígidas sobre los demás miembros de la organización y que el actor de mayor influencia es el que está en mejores condiciones para imponer sus pautas, en el caso que nos ocupa no es posible concluir que esta sea la estrategia elegida por el Ápice estratégico en momentos en que se procesan cambios organizacionales importantes y se requiere del concurso activo del conjunto de los actores del sistema. Ahora bien, como mencionábamos más arriba, el dilema en torno al control de las relaciones de poder, erosiona el proceso innovador y en la práctica la incertidumbre está instalada entre los miembros de la cúspide estratégica y los niveles intermedios de la organización. A su vez, el Staff de apoyo, en este caso el Departamento de "Organización y Métodos", que debería ser el encargado de "reducir complejidad", no está cumpliendo con este rol, su papel es poco relevante en el proceso de innovación y el propio staff gerencial pone en cuestión su capacidad operativa. Así las cosas, este desajuste entre la decisión de llevar adelante el proceso de incorporación del SIAP y la reingeniería de la División, junto a las dificultades técnicas de su implementación, asociadas a ciertas resistencias vinculadas a la pérdida de estándares, hace que en la práctica se establezca un

claro bloqueo en el proceso de innovación. El desafío estará en transformar esta incertidumbre en una zona de relacionamiento y aproximación entre las metas propuestas por la dirección y las capacidades de los actores involucrados en el cambio (Rojas, 1999).

4.3. Los aprendizajes como estrategia ordenadora del proceso de innovación

La necesidad de generar una zona de aprendizaje tecnológico para acompañar el proceso de innovación parece ineludible. La opción por un modelo de capacitación por competencias como marco lógico de la innovación, resulta algo controvertida, como decimos, dado que más que capacitar al personal, es necesario generar una zona de aprendizaje e innovación entre los trabajadores y una "comunidad de prácticas" (Rojas, 1999). El área de Recursos Humanos del Hospital, al igual que el resto de la administración de la Universidad, como mencionábamos, es un sector fuertemente estructurado y jerarquizado, en este contexto se hace difícil, en nuestra opinión, desarrollar un modelo de competencias capaz de convivir con tareas tan rutinarias y arcaicas. El impulso que el Staff de apoyo le imprime al modelo de gestión por competencias no encuentra mayor eco en el resto de la organización, tal es así que las únicas referencias concretas a este modelo, provienen justamente del área de "Organización y Métodos", quien lleva adelante la propuesta y desde el Ápice estratégico que es quien impulsa el modelo en el plano discursivo.

El tema de las competencias se introduce en el marco de una organización fuertemente burocratizada y con rutinas de trabajo muy formalizadas. En la medida que el nuevo sistema de administración de personal (SIAP), logre incorporarse plenamente y que buena parte de las tareas se consigan mecanizar, tal vez sea posible "ampliar el horizonte" de los trabajadores. En este sentido parecería necesario en primer lugar acoplar las nuevas tecnologías al actual modelo burocrático, para luego introducir el discurso de las competencias habiendo desactivado en primer lugar, parte del esquema de trabajo que ofrece mayor resistencia a la penetración de una nueva lógica. Si bien el "principio de adaptabilidad", proveniente del modelo de las competencias, resulta muy funcional a los efectos de operar con el nuevo sistema de gestión de personal, no lo es tanto para dar cuenta de todos los otros procesos que componen el entramado burocrático de esta área de trabajo. Cabe preguntarse también, hasta que punto es posible instalar un modelo de

gestión por competencias en una organización extremadamente compartimentada y segmentada, una somera mirada por el organigrama de la División nos da una idea de lo complejo de esta alternativa.

“En la medida que se enfoca el nuevo problema como una variante sobre el viejo, su nuevo comportamiento ante la resolución del problema es también una variante sobre su anterior posición. Y en la medida en que es incapaz, en principio, de articular las semejanzas y diferencias significativas de los problemas, también lo es para articular las semejanzas y las diferencias de sus procedimientos para resolver problemas. En realidad, todo el proceso de ver-como y actuar-como puede llevarse a cabo sin una articulación consciente” (Schön, 1992: 71. Citado por Rojas, 1999: 89)

4.4. El estímulo de la polivalencia como táctica para la innovación

Otra de las limitaciones en el proceso de innovación, cómo mencionábamos en el análisis del corpus, es la excesiva fragmentación de las tareas. Si bien la discusión acerca de las ventajas y los inconvenientes de la polivalencia aun no está saldada, parece claro que si la intención es instalar un modelo de gestión horizontal y flexible, la convivencia con puestos de trabajo rigurosamente prescritos se torna insostenible.

Ahora bien, el camino de la multiactividad tampoco garantiza por si mismo el éxito de los procesos de innovación. Las ventajas más importantes de la especialización es que, al tener una parcela menor en la que centrar el aprendizaje y el entrenamiento, es posible profundizar más, y por tanto, el conocimiento que se tiene de las tareas es más exhaustivo. El nuevo sistema de gestión del personal hace innecesaria la especialización, al menos tal cual está constituida hasta el momento, fundamentalmente porque varios de los procedimientos administrativos se integran, otros desaparecen y algunos se generan automáticamente, derivándose unos de otros. Un ejemplo concreto de esto último es el caso de la liquidación de los sueldos, que sería absorbida por el área de Recursos Humanos, al generarse automáticamente a partir de la información colectada por los distintos sectores de la División, desplazando al Departamento Contable a tareas de contralor. Como contrapartida, se hace imprescindible que los operadores del sistema

conozcan el conjunto de los procedimientos del área para poder optimizar los rendimientos del programa y ser capaces de intervenir en tareas de diversa índole.

Pero si bien nadie lo menciona explícitamente, es posible que el nuevo sistema de gestión genere personal excedente, que si bien no pondría en riesgo la permanencia de ninguno de los funcionarios de la División, implicaría necesariamente una reestructura del personal. Esta situación, unida a la pérdida del estándar de producción anterior, como mencionábamos más arriba, que es señal de éxito y que ahora debe reconquistarse en el nuevo modelo, hace que la incertidumbre asedie el proceso de innovación. Frente al estremecimiento que produce este nuevo escenario, en especial entre los mandos medios, se origina cierto convencimiento colectivo de que la gestión de personal en el Hospital de Clínicas es sumamente compleja y no admite ser sistematizada a través de ningún programa de gestión y todo intento al respecto no hace más que generar complejidades añadidas. Sólo sería posible entonces su tratamiento manual por parte de un grupo de funcionarios expertos.

Las resistencias al cambio observadas en los sectores de Línea intermedia y en el Núcleo de operaciones, forman parte de factores estructurales propios de las organizaciones muy formalizadas y reguladas como es el caso del Hospital de Clínicas. Tanto la estructura de cargos, fuertemente normalizada y con una descripción densa de tareas y actividades, contribuyen con las resistencias registradas. La excesiva supervisión directa es otro de los factores que erosiona la base de la organización y consecuentemente opera como otro de los elementos que posibilitan esta resistencia. El excesivo control debilita las relaciones entre controlador-controlado ya que viola las normas informales del grupo (Gouldner, 1954).

Los trabajadores del Núcleo de operaciones aceptan favorablemente esta excesiva regulación del trabajo, en la medida que delimita el poder del supervisor y lo protege de posibles órdenes arbitrarias, a pesar que esta situación los conduce a realizar tareas excesivamente formalizadas. En un escenario de innovación se hace necesaria la iniciativa individual y la desregulación de buena parte del trabajo prescripto, cuestiones a las que no estarían dispuestos los funcionarios operativos.

4.5. *Cómo pensar la innovación*

Todo proceso de innovación implica necesariamente un aprendizaje colectivo que permita traducir y reinterpretar la incertidumbre proveniente del entorno para intentar modificar el comportamiento organizacional adverso. Más aun, la innovación en el ámbito de la administración pública, históricamente apegada a procedimientos y rutinas particularmente rígidas, debe conducir a instancias de negociación en donde lo que se ponga en juego sea el aprovechamiento de las oportunidades de cambio por parte de todos los actores involucrados en el proceso. Estas oportunidades deben estar ligadas a estímulos de diversa índole, desde mejoras en las condiciones de trabajo, posibilidades de ascenso, estímulos económicos, oportunidades de capacitación y posibilidades de participación en el proceso de toma de decisiones.

“El fenómeno organizativo se presenta en última instancia como un constructo político y cultural, como un instrumento creado por los actores sociales para regular sus interacciones con miras a obtener el mínimo de cooperación necesaria para la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relativamente libres” (Crozier – Friedberg, 1990: 115)

Impulsar un proceso de innovación sujeto a un modelo de organización del trabajo que incorpora criterios muy determinados como es el caso del modelo de gestión por competencias, condiciona demasiado todo el devenir del proyecto innovador. Optar por esquemas organizacionales intermedios, que posibiliten cierta relación dialéctica entre quienes impulsan el modelo y los trabajadores que serán el soporte de este nuevo andamiaje, puede resultar mucho más adecuado para las expectativas de innovación.

En un escenario en transición, como en el que se encuentra el área de Recursos Humanos del Hospital de Clínicas, el sentido y las implicancias sociales de los cambios iniciados recientemente aún se hallan sin consolidar. Será la propia acción de los actores involucrados: trabajadores y dirección, la que permitirá dilucidar la interrogante.

Bibliografía

- Alonso L. A. (2003), "La mirada cualitativa en sociología", Fundamentos, Madrid.
- Argyris, C. (1993), "Cómo vencer las barreras organizativas", Díaz de Santos, Madrid.
- Beltrán, M. (2000), "La acción pública en el régimen democrático", Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Besse, G. (1969), "Práctica social y teoría", Grijalbo, Madrid.
- Bourdieu, P. Chamboredon y Passeron (1993), "El oficio de sociólogo", Siglo XXI, México
- Braverman, H. (1980), "Trabajo y capital monopolista", Nueva Imagen, México.
- Castells, M. (1999), "La era de la información" (Tomo I), Alianza Editorial, Madrid.
- Coriat, B. (1992), "Pensar al revés (trabajo y organización en la empresa japonesa)", Siglo XXI, México.
- _____ (2004), "El taller y el robot". Siglo XXI, México.
- _____ (2005), "El taller y el cronómetro". Siglo XXI, México.
- Coriat, B. y Dominique T. (1995), "Made in France: las nuevas dimensiones de la competitividad", Alianza Editorial /Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Crozier, M (1974), "El fenómeno burocrático", Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990), "El actor y el sistema", Alianza Editorial, Madrid.
- Delgado, J. y Gutiérrez, J. (Coord.) (1999), "Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales", Síntesis Psicológica, Madrid.
- Dewey, J. (1997), "Cómo pensamos", Paidós, Barcelona.
- Gallart, M. A. y Jacinto, C. (1995), "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo", Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, Año 6 N°2, Buenos Aires.
- García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (2000), "El análisis de la realidad social", Alianza, Madrid.
- Giddens, A. (1992), "El capitalismo y la moderna teoría social", Editorial Labor, Barcelona.

- _____ (1999), "Consecuencias de la modernidad", Alianza Editorial, Madrid.
- Ginzburg, C. (1994), "Historia nocturna: las raíces antropológicas del relato", Península, Madrid.
- Gouldner, A. (1954) "Patterns of industrial bureaucracy", Free Press, Nueva York.
- Greele, R. J. (1990); "Historia y fuente oral", en Alonso, Luis E. (2003). La mirada cualitativa en sociología, Ed. Fundamentos, Madrid.
- Guerra, P. (1998), "Sociología del Trabajo", FCU, Montevideo.
- Habermas, J. (1987): "Teoría de la acción comunicativa", Taurus, Madrid.
- Hobsbawm, E. J. (1998): Historia del siglo XX, Crítica, Buenos Aires.
- Ibáñez, J. (1990), "Perspectivas de la investigación social. El diseño en las tres perspectivas", en García Ferrando y otros; Análisis de la realidad social. Alianza. Madrid.
- Kliskberg, B. (1978), "El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización", Paidós, Buenos Aires.
- Lozano, J. Peña-Marín, C. Abril, G (2007), "Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción textual" Ediciones Cátedra, Madrid.
- Marx, K. (1974), "La guerra civil en Francia", Ricardo Aguilera Ed., Madrid.
- _____ (1975), "El 18 Brumario de Luis Bonaparte" Akal, Madrid.
- _____ (1986), "El Capital", Libro III. F.C.E., México.
- _____ (1998), "Crítica a la Filosofía del Derecho de Hegel", Ediciones del Signo. Buenos Aires.
- Mayntz, R. (1994), "Sociología de la Administración Pública", Madrid, Alianza Universidad.
- Mayo, E. (1972), "Problemas humanos de una civilización industrial", Galatea Nueva Visión, Buenos Aires.
- _____ (1977), "Problemas sociales de una civilización industrial", Nueva Visión, Buenos Aires.
- Mertens, L. (1996), "Competencia laboral: sistemas, surgimiento, modelos", Montevideo, CINTERFOR/OIT.
- Merton, R. (1964), "Teoría y estructura sociales", Fondo de Cultura Económica, México.

- Merton, R., Gray A., Hockey B. y Selvin A. (1952.), "Reader in bureaucracy", The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1984), "La estructuración de las organizaciones", Ariel, Barcelona.
- _____ (1989), "El poder en la organización", Ariel, Barcelona.
- _____ (1994): "El proceso Estratégico", Prentice Hall, México.
- Montañez, M. (2001): Introducción al análisis e interpretación de textos y discursos. (s/d)
- Montero Leite, E. (1996): El rescate de la calificación. CINTERFOR/OIT, Montevideo.
- Morgan, G. (1990), Imágenes de la organización, Editorial Rama, Madrid.
- Muñoz, M. T. (2004), "La relevancia de Wittgenstein para el pensamiento político"; en Revista Andamios, UACM, México.
- Nogueira Ramos, M. (2006) "A pedagogia das competencias: autonomia ou adaptação?" Sao Paulo. Cortez Editora.
- Ortí, A. (1986), "La apertura y el enfoque cualitativo y estructural, la entrevista abierta y la discusión de grupo", en García Ferrando, M. y otros. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social. Ed. Alianza. Madrid.
- _____ (1987), "Lenguaje, sujeto y realidad"; en Alonso, L. E. (2003). La mirada cualitativa en sociología. Ed. Fundamentos. Madrid.
- Piore, M. y Sabel, Ch. (1984), "The Second Industrial Divide", Basic Books, New York.
- Pucci, F. y Hein, P. (2004), "Trayectoria laboral, necesidades de capacitación y mecanismos de evaluación de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República" Informe de investigación No. 38, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. Montevideo.
- Pucci, F. (2006), "Organización del trabajo no-docente en la Universidad de la República" *El Uruguay desde la Sociología III*. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- Pucci, F. y Nion, S. (2006), "Organización del trabajo, calificación y competencias en los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República" Informe de Investigación N° 39, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República, Montevideo
- Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N., Bianchi, C. (2008), "La implementación de normas de calidad en la industria uruguaya. Entre la innovación y el ritualismo" Ed. Trilce, Montevideo.

- Ratier, A.; Zullo, J.; Pérez, S.; Unamuno, V.; Labonia, D.; Muñoz, I. (1999), "Discurso y ciencia social", Eudeba. Buenos Aires.
- Ricoeur, P. (1995), "Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido", Siglo XXI, México.
- Roca, J. (1998), "Antropología industrial y de la empresa", Ariel, Barcelona
- Rojas, E. (1999), "El saber obrero y la innovación en la empresa", CINTERFOR/OIT Montevideo.
- Salerno, M.S. (2001), "Relação de serviço. Produção e avaliação", SENAC, Sao Paulo.
- Selznick, Ph. (1948), "An approach to a Theory of Organization", American Sociological Review, N° 8
- _____ (1957) "Leadership in administration: A sociological interpretation", Harper and Row, New Cork.
- Supervielle, M., Pucci, F. (1996), "Transformaciones de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la salud privada ante los procesos de globalización en Uruguay" Documento de Trabajo No. 31, Departamento de Sociología, F.C.S. Montevideo.
- Supervielle, M.; Quiñones, M. (1999), "La implantación de la flexibilidad en Uruguay" Documento de Trabajo No. 45, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.
- Tarrés, M. L. (coord.) (2001), "Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social" Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; México.
- Taylor, F. W. (1953), "Principios de Administración Científica", El Ateneo, Buenos Aires
- Tripier, P. (1999), "Un sociólogo frente al movimiento de la calidad" (traducción Alicia Calvo y Jorge Walter), en Mispelblom, B. "Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur" Ed. Syros, París.
- Van Dijk, T. (1981) "Las estructuras y funciones del discurso", Siglo XXI, México
- Walter, J. (2001): "Guía de Análisis Organizacional", Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Weber M. (1964), "Economía y sociedad", Fondo de Cultura Económica, México,
- _____ (1997), ¿Qué es la burocracia?, Ed. Levitán, Buenos Aires.
- Zarifian, Ph. (1996), "El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción", Montevideo, Serie Documentos de Trabajo N° 7. UNICOOP.

- _____ (1999b), "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio", Montevideo, CINTERFOR/OIT
- _____ (1999c), "El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales", CINTERFOR/OIT, Montevideo,
- _____ (1999a), "Objectif compétence. Pour nouvelle logique" Liasons, Paris.
- _____ (2003), "A quoi sert le travail?", La Dispute Paris.

Anexo I El programa de trabajo

Seguidamente se explicitan los cuatro momentos metodológicos más significativos en el desarrollo de este programa de trabajo y las decisiones tomadas: a) itinerario b) la delimitación de la muestra, c) el diseño y realización del programa de entrevistas; y, por último d) descripción de las técnicas que se emplearon en el análisis.

1. *Itinerario*

- a) Delineación teórica del muestreo selectivo.
- b) Armado de un listado de posibles entrevistados según distintos perfiles preconcebidos a partir del muestreo selectivo.
- c) Confección de la pauta de entrevista (guión)
- d) Selección de los entrevistados. Curso de las solicitudes de entrevista y confección de la agenda.
- e) Realización de las entrevistas.
- f) Transcripción literal de las mismas. La desgrabación fue efectuada por el propio analista. Esto permitió mantener la vigilancia por la vía de la literalidad, lo que tiende a evitar que la transcripción se convierta en una interpretación o pre-análisis. Del procedimiento anterior se obtuvo un corpus primario que estuvo conformado por 384 páginas (formato A4) de material desgrabado.
- g) Análisis y obtención de resultados desde cada matriz operativa. Operaciones realizadas con el software para análisis cualitativo ATLAS/TI 4.1
- h) Ordenación e integración de los resultados en forma de conclusiones.

2. *La delimitación de la muestra*

La elección de la muestra (corpus primario) desafía las capacidades intuitivas y creativas de quien investiga y fue objeto de una cierta problematización, cosa frecuente cuando se decide iniciar una investigación en análisis de discurso. Nos encontramos con interrogantes de este tipo: ¿cuáles son los criterios para establecer los límites del corpus a analizar?, ¿existe un número mínimo de entrevistas que garantice la cientificidad de mi muestra?, ¿cuándo decidir que el número es suficiente o excesivo?

El esquema de muestreo finalmente adoptado supuso tomar en cuenta dos condiciones: a) el criterio de la significatividad social de los discursos generados por los sujetos a entrevistar; b) la selección de una muestra orientada hacia la pluralidad de perfiles - diferentes áreas de trabajo y distintos niveles jerárquicos- de los entrevistados.

Se optó por un muestreo selectivo, se trata de una decisión calculada de tomar una muestra de entre cierto tipo de posibles entrevistados de acuerdo con un conjunto inicial preconcebido previamente al análisis. Se conformaron cuatro *universos simbólicos*, tomando como referencia los cuatro niveles jerárquicos que presenta la División Recursos Humanos del Hospital de Clínicas, asimismo se intentó que efectivos de las cuatro unidades administrativas en que se fracciona la División, fueran incluidos en los cuatro universos simbólicos. En el nivel de conducción III, con un único efectivo, la Directora de División; se incluyó también al Director Administrativo del Hospital, que si bien se coloca orgánicamente por arriba de la División, comparte la responsabilidad de la conducción gerencial del área de Recursos Humanos del Hospital.

Nivel de conducción III	2 entrevistas
-------------------------	---------------

Departamento Nivel jerárquico	Contralor del Desempeño	Selección y Desarrollo	Registro y Control	Organización y métodos	Mesa de entrada, recepción e informes
Conducción II	1 entrevista	1 entrevista	1 entrevista	1 entrevista	
Conducción I	2 entrevistas	2 entrevistas	1 entrevista	1 entrevista	1 entrevista
Operativo	4 entrevistas	3 entrevistas	1 entrevista	4 entrevistas	2 entrevistas

Cuadro 18: Tabla de especificaciones de Universos Simbólicos resultantes del muestreo intencional

En total se realizaron 27 entrevistas, dentro de un límite teórico de 48 posibles entrevistados -que era el total de funcionarios de la División al momento de realizar el campo- deteniéndonos allí luego de evaluar que los tópicos abordados habían llegado a su punto de saturación.

3. La pauta de entrevista

El pautado de las entrevistas se guió por los siguientes criterios complementarios:

- a) Comparabilidad: se incluyeron dimensiones comunes a todos los universos simbólicos y se pautaron en forma idéntica.
- b) Especificidad: se incluyeron dimensiones específicas propias de la situación común a cada uno de los entrevistados componentes de un mismo universo simbólico.
- c) Emergencia: se contemplaron dos emergencias temáticas:

- i. En el campo: se estableció un sistema de registro permanente, de temáticas emergentes en las diferentes entrevistas. Se intentó contemplar aspectos de interés (en el marco de los objetivos de investigación) no previstos y emergentes en una entrevista.
- ii. En el procesamiento: la emergencia temática no prevista y de interés analítico (siempre en el marco de los objetivos de investigación), se canalizó siempre mediante la generación del correspondiente código emergente y su inclusión en los procesamientos posteriores. Así mismo se evaluó su pertinencia en el marco del análisis propiamente dicho.

La pauta se construyó con tres niveles de pautado:

- a) Preguntas: en un primer plano se establecieron las preguntas, o lances, que permitieron fomentar la producción libre de discurso en torno de cada uno de los aspectos definidos como prioritarios.
- b) Relances: en un segundo plano se organizaron las preguntas destinadas a disparar o encausar la producción de discurso hacia los tópicos que, habiéndose establecido como de interés, sin embargo no surgieron espontáneamente. Cada una se encuentra en relación de registro, es decir en un mismo plano, con los tópicos a que se espera contribuya a dilucidar.
- c) Registro de tópicos: finalmente se implementaron las preguntas previstas como lances o relances, con un listado de los tópicos que debían ser abordados por el discurso de los entrevistados, a fin de verificarse en tiempo real su conveniente inclusión. Los mismos, en relación con las correspondientes preguntas, contaron con espacios de propiedad de verificación para registrar su emergencia temática en el correr de la entrevista y la condición en que dicha emergencia ocurrió. En este sentido se marcó o tildó cada tópico, pero además se consignó en la celda correspondiente si surgió espontáneamente, tuvo que utilizarse un relance o fue necesario implementar un "eco". Las dos primeras opciones son mutuamente excluyentes, pero ninguna de ellas lo es con la tercera: puede emerger el tema

(espontáneamente o no), pero no alcanzar la profundidad y/o el detalle deseado, en cuyo caso se recurrió a un relance por "eco" para profundizar, especificar o ampliar la producción de discurso al respecto.

1) Cuéntame por favor cuáles son los objetivos que se propone la División Recursos Humanos y más concretamente el área en la que trabajas				
Tópicos	Relances	Registro		
		Espond.	Rel.	Eco
Objetivos generales de la División	a) ¿Se han propuesto alcanzar alguna meta colectiva?			
Objetivos específicos de su unidad administrativa	b) ¿Se distancian demasiado los objetivos de la División de las tareas cotidianas?			
	c) ¿Cómo te fueron comunicados?			
Sentido y alcance que le confiere a los mismos	d) ¿Es un asunto que se discute habitualmente entre los funcionarios?			
	e) ¿Qué aspectos tendrías en cuenta al momento de rediseñar los objetivos?			
Valoración acerca de su ajuste a la realidad	f) ¿Crees que es importante contar con objetivos? ¿porqué?			
	g) ¿Quién establece que los objetivos se están cumpliendo o no?			
2) ¿Me podrías describir cómo es el funcionamiento de esta sección?				
Tópicos	Relances	Registro		
		Espond.	Rel.	Eco
Descripción del proceso de trabajo	a) ¿Cómo transcurre habitualmente un día de trabajo?			
	b) ¿Crees que es correcta la forma en que se encaran las tareas?			
Valoración acerca de su adecuación	c) ¿Cambiarías algo la forma de funcionar?			
	d) ¿Consideras que tus compañeros se sienten cómodos con este estilo de trabajo?			
3) ¿Consideras que los puestos de trabajo están correctamente delimitados?				
Tópicos	Relances	Registro		
		Espond.	Rel.	Eco
Descripción de cargos	a) ¿Queda claro cuál es tu rol en el sector?			

<p>Grado de especificidad de la tarea</p> <p>Rigidez y flexibilidad para el desempeño de las tareas</p>	<p>b) ¿Consideras que es conveniente describir y delimitar exhaustivamente las tareas?</p> <p>c) ¿Consideras que realizas actividades que no se corresponden con tu cargo?</p> <p>c) ¿Piensas que todos deben saber hacer de todo en el sector?</p> <p>d) ¿Crees que los funcionarios deberían especializarse más en una tarea concreta?</p> <p>e) ¿Sería conveniente rotar periódicamente por los diferentes puestos de trabajo?</p>	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																					
<p>4) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en este sector?</p>																							
<p>Tópicos</p> <p>Relaciones de poder</p> <p>Estilos de trabajo</p> <p>Conflictos internos</p> <p>Vínculo con las autoridades del Hospital</p>	<p>Relances</p> <p>a) ¿Quién o quienes toman las decisiones?</p> <p>b) ¿Las decisiones son consultadas con los subordinados antes de ejecutarlas?</p> <p>c) ¿Existen instancias de coordinación?</p> <p>d) ¿Las decisiones que se adoptan suelen ser adecuadas?</p> <p>e) ¿Las decisiones que se adoptan suelen generar conflictos o resistencias?</p> <p>f) ¿Cómo crees que se debería operar en este sentido?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Registro</th> </tr> <tr> <th>Espon.</th> <th>Rel.</th> <th>Eco</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Registro			Espon.	Rel.	Eco															
Registro																							
Espon.	Rel.	Eco																					
<p>5) ¿De qué forma se evalúan las actividades en el sector?</p>																							
<p>Tópicos</p> <p>Pautas de evaluación del desempeño</p> <p>Mecanismos para medir resultados en la gestión</p> <p>Estándares de calidad en el trabajo</p>	<p>Relances</p> <p>a) ¿Se deben evaluar los resultados de las actividades del sector?</p> <p>b) ¿Qué opinión te merecen el régimen de evaluación para funcionarios de la Universidad?</p> <p>c) ¿Cuál consideras que podría ser el mecanismo más adecuado para la medición de resultados?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Registro</th> </tr> <tr> <th>Espon.</th> <th>Rel.</th> <th>Eco</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Registro			Espon.	Rel.	Eco															
Registro																							
Espon.	Rel.	Eco																					

6) ¿Qué opinión te merece la capacitación que se están recibiendo?				
Tópicos	Relances	Registro		
		Espont.	Rel.	Eco
La capacitación en referencia al proceso de trabajo	a) ¿Consideras que los cursos que se han implementado, son adecuados para vuestro desempeño?			
	b) ¿La capacitación debe estar orientada hacia los procesos de trabajo?			
7) ¿Cómo observa la incorporación de las nuevas tecnología de la información en la gestión de los recursos humanos?				
Tópicos	Relances	Registro		
		Espont.	Rel.	Eco
Incorporación de tecnología a la gestión Redefinición de los procesos de trabajo a partir de la incorporación de nuevo software Disposición de los trabajadores frente a las nuevas tecnologías	a) ¿Consideras que mejorará la gestión?			
	b) ¿Crees que los programas de gestión de personal son adecuados para el Hospital?			
	c) ¿Los procesos de trabajo se modificaron sustancialmente?			
	d) ¿Cómo ha sido tu experiencia con los nuevos programas?			

Cuadro 19: Pauta de entrevista

Especificación técnica de las operaciones realizadas en el análisis

A continuación se especifican los instrumentos y procedimientos que se interpolan entre los materiales en bruto y los resultados del análisis final:

- a) La tríada autor, texto y contexto. Lo que investigamos es la *visibilidad* del autor y la *visibilidad* del contexto.
- b) A la visibilidad del autor nos aproximamos a través de: representación de la subjetividad (identificación); relación con /lo dicho/ (distancia); pretensión de validez de los argumentos empleados y tipo de discurso obtenido (modalidad discursiva) Se trabaja con dos operaciones: i) texto a texto y ii) transversal a todos los textos.
- c) Para la visibilidad del contexto se propone construir un mapeo de los actores y las coordenadas en las que fueron situados. El análisis se efectúa con dos operaciones: i) construcción de una matriz operativa texto a texto; ii) análisis transversal a todos los textos.

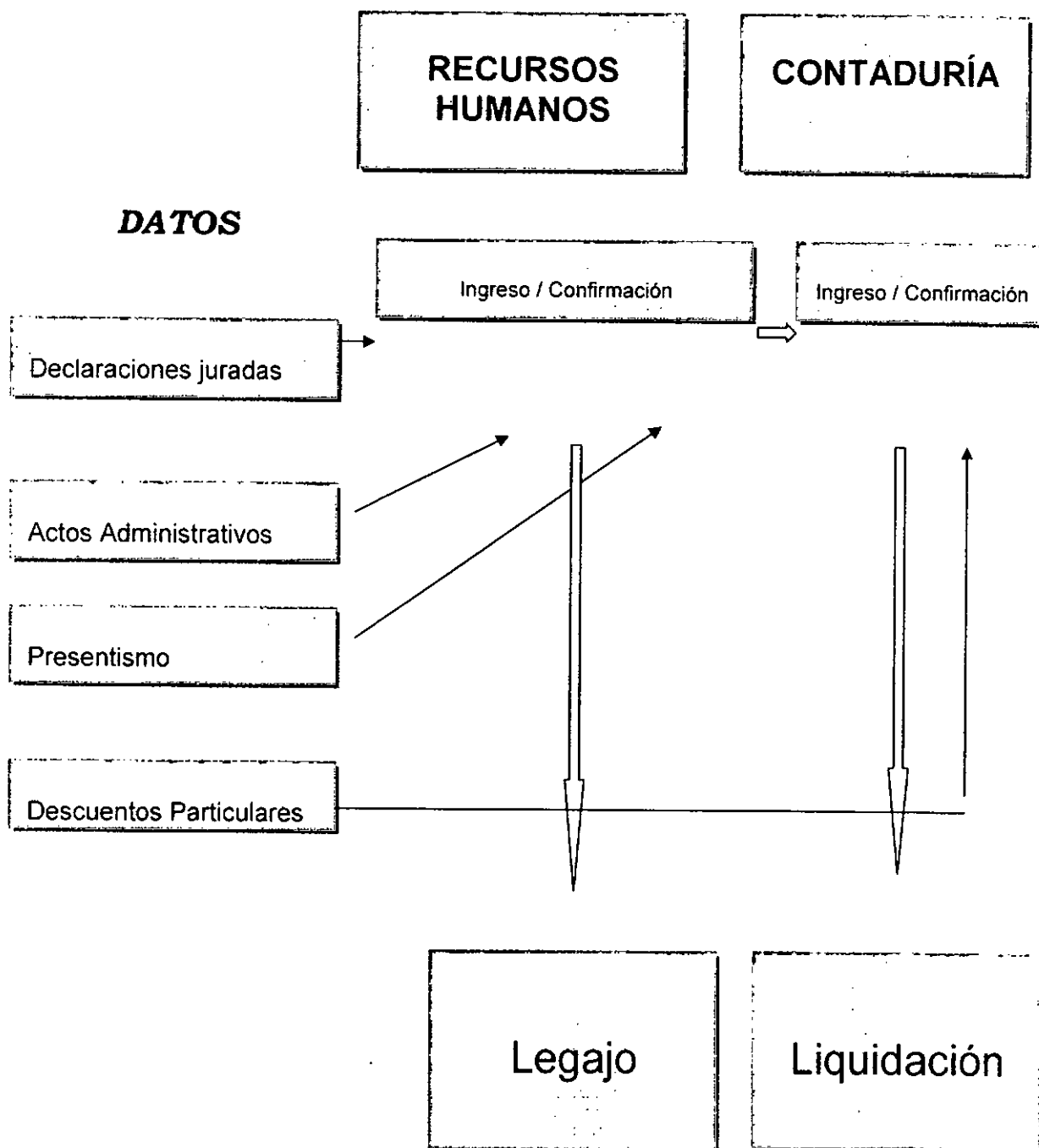
El análisis comprende dos operaciones: una intra-textual -se trabaja texto a texto- y otra extra-textual -transversal a todos los textos-. La unidad de análisis son los textos. Cada uno es la transcripción literal de una entrevista. En cada texto puede haber uno o varios discursos, distintas visiones acerca de los procesos de trabajo y la gestión de los recursos humanos en un hospital general.

El análisis se compone de dos operaciones: la primera se efectuó texto a texto -la matriz operativa-; la segunda es transversal y sus resultados están limitados a la evidencia disponible, nos permiten obtener conclusiones sustantivas acerca de la gestión de los recursos humanos en el Hospital de Clínicas, no son generalizables a otras áreas del Hospital o a la gestión de los recursos humanos en otras organizaciones.

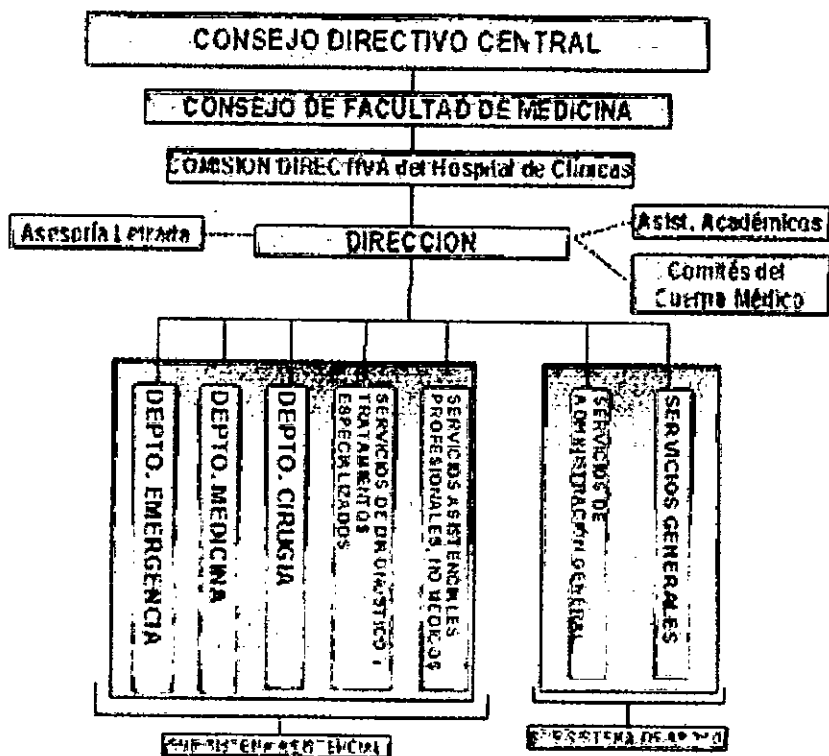
Para llevar a cabo estas operaciones analíticas se utilizó el paquete de software Atlas ti 4.1 para Windows. ATLAS/TI es un software de propósito general que apoya el análisis cualitativo con medios para la codificación semántica y la recuperación del material

codificado. Pueden organizarse textos, citas, códigos, modelos de la búsqueda y memorandos en familias y pueden cruzarse y unirse en todos los niveles. El conjunto de textos ensamblados constituyen un sistema de archivos denominado "Hermeneutical Unit" (HU), sus códigos y sistemas de relaciones pueden exportarse a otros programas informáticos. Al analizar la evidencia empírica presentamos algunas de las salidas generadas a partir de dicho programa.

Anexo II Estructura del Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP)



Anexo III Organización del Hospital de Clínicas¹¹



¹¹ Extraído de la página web del Hospital de Clínicas:
http://www.hc.edu.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=60

Organización

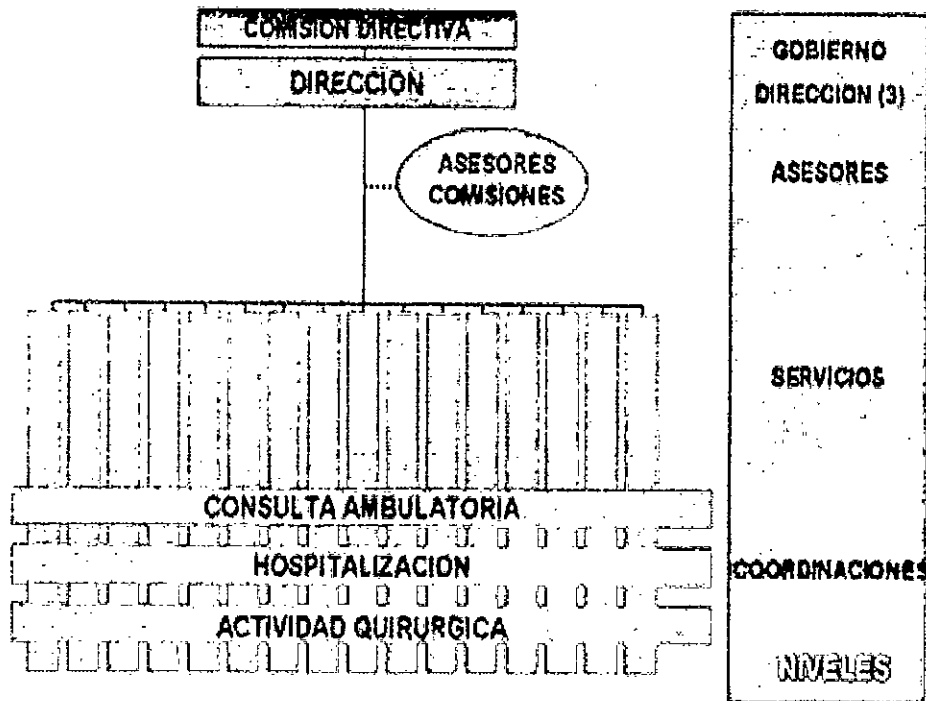
Estructura del Hospital de Clínicas

(criterio general de división del trabajo)

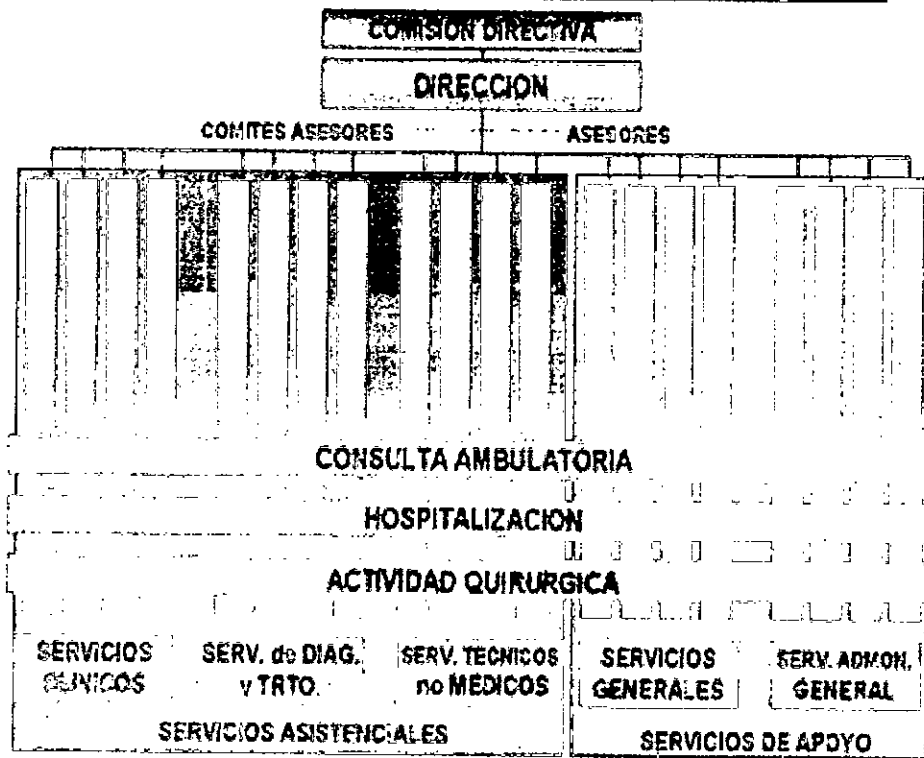


Organización

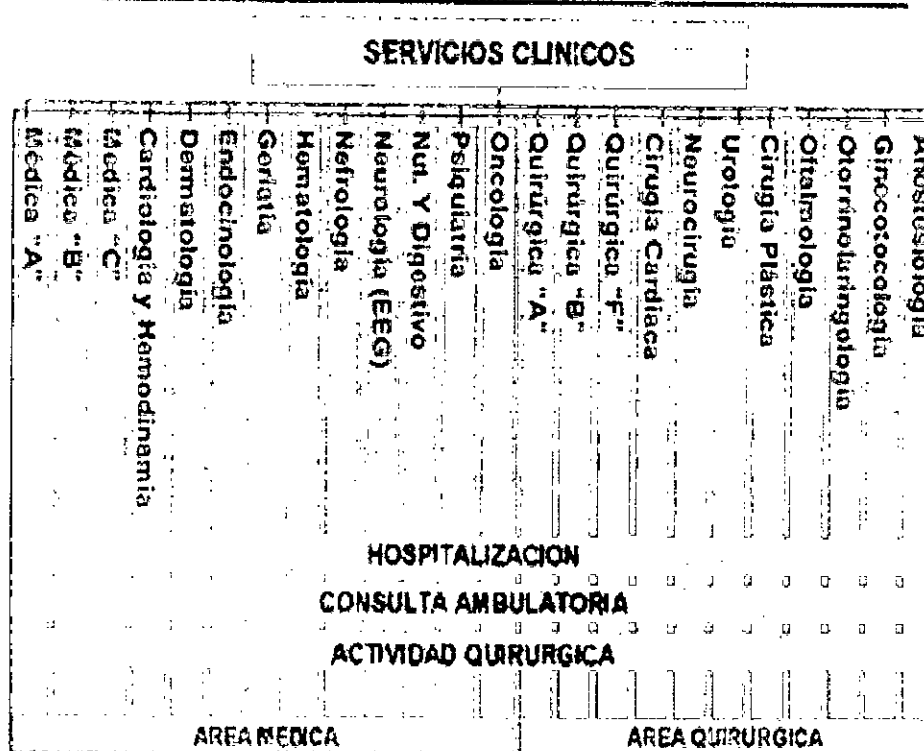
Visión general actual



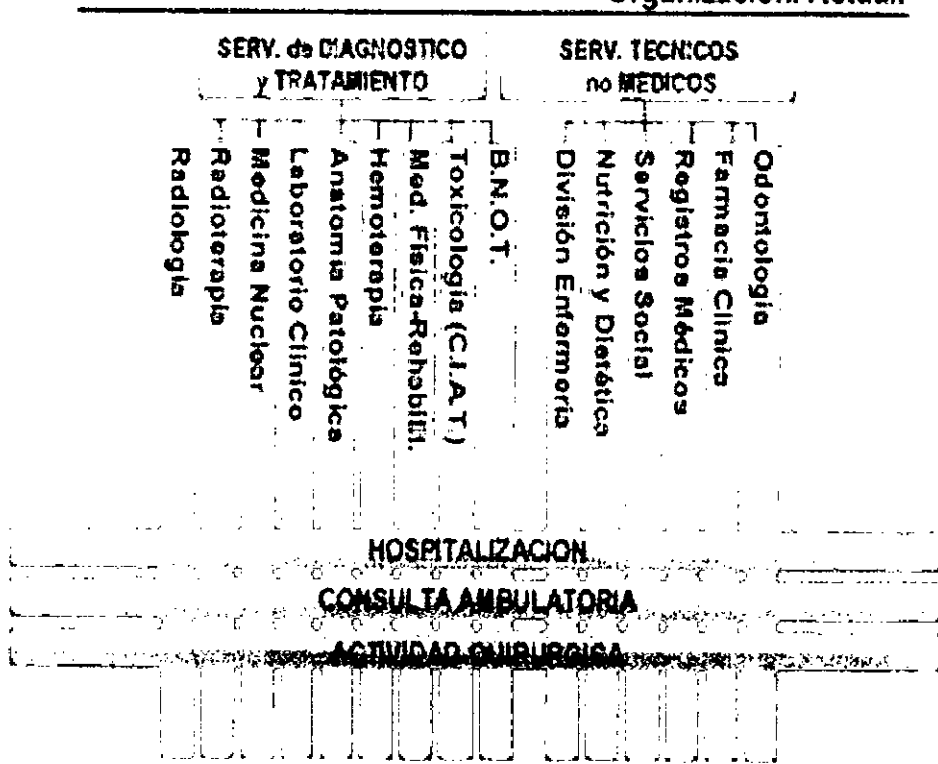
Organización. Visión general.



Organización. Actual.



Organización. Actual.



Organización. Actual.

